RCMP

ROYAL CANADIAN MOUNTED POLICE

SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY

# Communities +

2003

http://www.rcmp.ca/html/sustain_e.htm

Royal Canadian Mounted Police / Gendarmerie royale du Canada

Canada

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, 2004
Catalogue No.: JS62-95/2004
ISBN: 0-662-67913-X

EcoLogo® Paper / Papier Éco-Logo®

104-02964/

SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY

# Communities +

2003

# Commissioner's Letter

It is my pleasure to present our sustainable development strategy entitled *Communities+ 2003* to the RCMP, the federal government of Canada and citizens at home and abroad.

Since the submission of our first sustainable development strategy in 1997, the RCMP understands more fully the reasons behind and challenges inherent in balancing environmental, social and economic aspects of performing duties as Canada's national police force. The RCMP has brought this learning forward over the past three years and realized many successes related to our second strategy which was tabled in Parliament in 2001. The RCMP demonstrated results in the reduction of greenhouse gases; the conservation of natural resources; and pollution prevention by proactively engaging in green procurement.

*Communities+ 2003* marks a critical turning point in our efforts to bring about sustainable development in policies, programs and operations. The strategy, as our compass, will guide us over the long term to develop active partnerships to enable us to extend the reach of sustainable development within our organization, with other government partners and in the communities we serve. Together, the RCMP's regions – Atlantic, Central, North West, Pacific and the National Capital – will manage and implement the *Communities+ 2003* commitments to sustainable communities, stewardship of resources and corporate responsibility. This will be done in a way that builds strong bridges over which we will travel with our partners and communities in efforts to address the collective needs of citizens and their overall safety and quality of life. As well, our contributions will help Canada meet its overall international sustainable development commitment related to the federal social safety agenda.

I personally thank all employees from the regional offices and business lines who, through consultation, partnership and dedication, have contributed to the development of *Communities+ 2003*.

*Giuliano Zaccardelli,*
*RCMP Commissioner*

## DEDICATION

The ability of the RCMP to provide top-notch police services to the people of this country is greatly assisted by the men and women who volunteer for this organization. Today, the RCMP has over 75,000 citizens who spend an estimated 3.5 million hours volunteering and helping us deliver our commitment to community service. The men and women who volunteer their time with the RCMP make a very real and immediate contribution to public safety, to sustainable communities and to upholding Canada's excellent quality of life.

As a sign of our gratitude and appreciation, we are dedicating the sustainable development strategy – *Communities+ 2003* – to these volunteers.

## ACKNOWLEDGMENTS

The design and development of this report, *Communities+ 2003* was made possible through the support and perseverance of many people, from senior management to members, staff and partners.

Commissioner Giuliano Zaccardelli has clearly expressed his support in adopting the concept of sustainable development as a guiding principle behind the sound and rigorous stewardship of all RCMP resources. Deputy Commissioner Gauvin and Deputy Commissioner Loeppky are also acknowledged for their continued support for the progressive integration of sustainable development principles into the RCMP's planning and operations.

The Policy Centre in Corporate Asset Management Branch along with representatives from Pacific, North West, Central, Atlantic and National Capital Region (Ottawa), comprise the sustainable development team whose shared passion has led to the design of a modern and dynamic strategy.

Community Contract and Aboriginal Police Services (CCAPS) is duly recognized for its ongoing support and partnering efforts with the sustainable development team in exploring the social dimension of the RCMP's programs.

Because sustainable development requires involvement on a broad scale, the RCMP wishes to thank our partners in Public Safety and Emergency Preparedness Canada for their continued interest in exploring the possibilities for jointly contributing to common safety and security goals.

Finally, the Sustainable Development and Environmental Management team at Consulting and Audit Canada, a special operating agency of Public Works and Government Services Canada, is complimented for their guidance in developing this strategy.

## VISION

The RCMP's vision of sustainable development can be summed up in one phrase – Safe Homes, Sustainable Communities. This vision will be achieved through the progressive integration of environmental, social and economic considerations into decisions concerning the RCMP's focus, priorities and management strategies.

Canada, along with many other countries, has committed to achieving common sustainable development goals. The need for social stability, including the reduction of crime and the fear of crime, is part of achieving global sustainability aimed at protecting the quality of life of individuals and communities in Canada and internationally. As part of a national, international and community partnership, the federal government's vision of a sustainable Canada will be built, in part, around the federal social safety agenda. In terms of federal government departments whose mandates fall within this federal agenda, the RCMP's role as Canada's national police force is to work with communities to identify the root causes of crime. The RCMP's role in sustainable communities is in partnering to build their capacity, understanding their values and demonstrating the value that our organization returns to communities through policing services.

By sustainable communities, we mean communities that have economic and human well-being, social stability and healthy surrounding environments. Human well-being includes protection from harm or injury, as well as access to water, food, shelter, health, employment and other basic requirements to which every citizen has a right. It is the collective needs of citizens and their overall safety and quality of life that are prominent in the RCMP's view of security.

## EXECUTIVE SUMMARY

For 130 years, the RCMP's operations and programs have enabled and supported community safety and security. As Canada's national police force, the RCMP continues to be a vital part of a worldwide effort to protect the integrity of the global environment and ultimately, the sustainability of communities. Sustainable communities are those that have economic well-being, social stability and healthy surrounding environments.

Achieving sustainable development within communities means embracing ways of life that are within the limits of the natural environment to meet basic needs, without borrowing assets from future generations. Efforts initiated at the federal level to bring about sustainable development in Canada are reflected in commitments that federal departments and agencies make in sustainable development strategies. Most federal departments and agencies were required to prepare inaugural sustainable development strategies in 1997, in response to a legal requirement under the *Auditor General Act*. However, the RCMP voluntarily tabled its first strategy in Parliament in 1997 and subsequent revisions in 2000 and 2003, in recognition that its decisions have a significant influence on the quality of life in Canada and abroad.

The RCMP continues to focus on bringing about sustainable development by strengthening relationships within its business lines and in improving community understanding of RCMP values to demonstrate that these values and associated services strengthen societies through community capacity building. To do so, the RCMP mindfully examined the issues behind efforts to achieve sustainability nationally and internationally, and set a course in this report, *Communities+ 2003*, to focus on the best way to make a significant contribution.

> *Our vision for the 21st century is to become an organization of excellence. To achieve this goal, the RCMP must continue to focus on the best ways to manage our resources. With this goal in mind, the RCMP has adopted the concept of sustainable development as a guiding principle behind the sound and rigorous stewardship of all RCMP resources.*
>
> *RCMP Commissioner Giuliano Zaccardelli*

*Communities+ 2003* focuses on three strategic priorities: sustainable communities, stewardship of resources and corporate responsibility. These are linked to the RCMP's overall strategic priorities – Organized Crime, Terrorism, International Policing, Youth and Services to Aboriginal Communities – reinforced in the September 30, 2002 Speech from the Throne.

Each strategic priority is linked to a set of goals, objectives and targets set out over an achievable time horizon. Commitments pertaining to sustainable communities include developing partnerships internally as well as with the community, Aboriginal community capacity building, youth crime reduction and integrated pest management from a health and safety perspective. The work to be carried out in stewardship of resources focuses on identifying waste management opportunities, facility management and design to reduce energy and natural resource use, innovative transportation management and increasing understanding of the relationship between organized criminal activities and environmental degradation. Corporate responsibility commitments focus on Aboriginal and other member recruitment and understanding the integration of sustainable development principles within RCMP business processes and procedures.

Specific activities based on awareness raising, learning support and partnership building with RCMP members, employees and those in communities underpin all *Communities+ 2003* commitments. These efforts will ensure a strong learning foundation and wide reach to enable changes in practice. From an international perspective, the commitments in *Communities+ 2003* are consistent with commitments Canada made to principles, including the United Nations' Agenda 21 signed in 1992, whereby peace, development and environmental protection are seen as "interdependent and indivisible." At a national level, Canadians may enjoy safer and healthier communities as a result of our efforts to enhance the quality of life.

# Table of Contents


**DEDICATION** ..... i

**ACKNOWLEDGMENTS** ..... i

**VISION** ..... ii

**EXECUTIVE SUMMARY** ..... iii

**1.0 INTRODUCTION** ..... 1

**2.0 DEPARTMENTAL PROFILE: THE RCMP AT A GLANCE** ..... 2

**3.0 THE RCMP'S SUSTAINABLE DEVELOPMENT STORY** ..... 3
3.1 Overview of Strategy 1997 Accomplishments ..... 5
3.2 Overview of Strategy 2000 Accomplishments ..... 5
3.3 *Communities+ 2003*: The Way Forward ..... 10

**4.0 CREATING A VISION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT** ..... 11
4.1 Extended Time Horizon ..... 11
4.2 Exploring Environmental, Social and Economic Dimensions ..... 12

**5.0 NEW STRATEGY COMMITMENTS** ..... 13
5.1 Issues Scan ..... 13
5.2 Strategic Priorities: An Overview ..... 14
5.3 Goals, Objectives and Targets ..... 20

**6.0 IMPLEMENTATION STRUCTURE** ..... 25
6.1 Action Plans ..... 25
6.2 Role and Fit of the Strategy ..... 26
6.3 Working Group Relationship ..... 26
6.4 Performance Evaluation and Reporting ..... 27

**7.0 CONSULTATIONS** ..... 29
7.1 Consultations with Other Government Departments ..... 29

**8.0 CONCLUSION** ..... 30

Annex 1:
Results Chain Template ..... 31

# 1.0
## Introduction

The RCMP has a proud and long-standing history of delivering high quality police services in Canada and throughout the world. Working toward the organizational mandate of safe homes and safe communities, the RCMP aims to address the root causes of crime and to work to enhance the quality of life in our communities. These community-based efforts continue to be strengthened by the progressive integration of sustainable development practices as a guiding principle in everyday decision-making.

From a practical point of view, sustainable development means embracing ways of life that are within the limits of the natural environment, both ecological and social, to meet basic needs. It means not borrowing assets from future generations. The RCMP is also working to convey the interdependence of security and sustainability at the community level. To enhance the quality of life, the RCMP's role in sustainability is fundamentally focused on strengthening relationships with communities to better understand their values. At the same time, the RCMP must demonstrate the value that it returns to communities through services designed to build community capacity.

Efforts initiated at the federal level to bring about sustainable development in Canada are reflected in commitments that federal departments and agencies make in sustainable development strategies. Most federal departments and agencies were required to prepare inaugural sustainable development strategies in 1997 in response to legal requirements under the *Auditor General Act*. From an international perspective, strategy commitments, when achieved, make contributions towards meeting Canada's commitments within the United Nations' Agenda 21– a comprehensive plan of action to address human impacts related to environmental, social and economic activities.[1] At the national level, Canadians enjoy safer and healthier communities as a result of the efforts undertaken to enhance the quality of life.

On a departmental level, *Communities+ 2003* provides an account of the RCMP's progress towards and contribution to sustainability. It is also a long-range plan that identifies why, where and how the RCMP will focus its efforts on meeting commitments for three strategic priorities: sustainable communities, stewardship of resources and corporate responsibility.

*Communities+ 2003* begins with a brief overview of the Department and a synopsis of the RCMP's sustainable development story – namely, the path taken thus far. The story is followed by a review of the achievements of the two previous strategies tabled in 1997 and 2001. Discussion then focuses on an extended time horizon, and explanation of links between environmental, social and economic dimensions of sustainable development as key areas of change.

*Communities+ 2003* concludes with a brief discussion of the role of the strategy and fit within the RCMP planning cycle, plans for performance reporting and a brief account of consultations.

1. Agenda 21. From the WWW, September 2003. *http://www.un.org/esa/sustdev/documents/agenda21/index.htm*

# 2.0

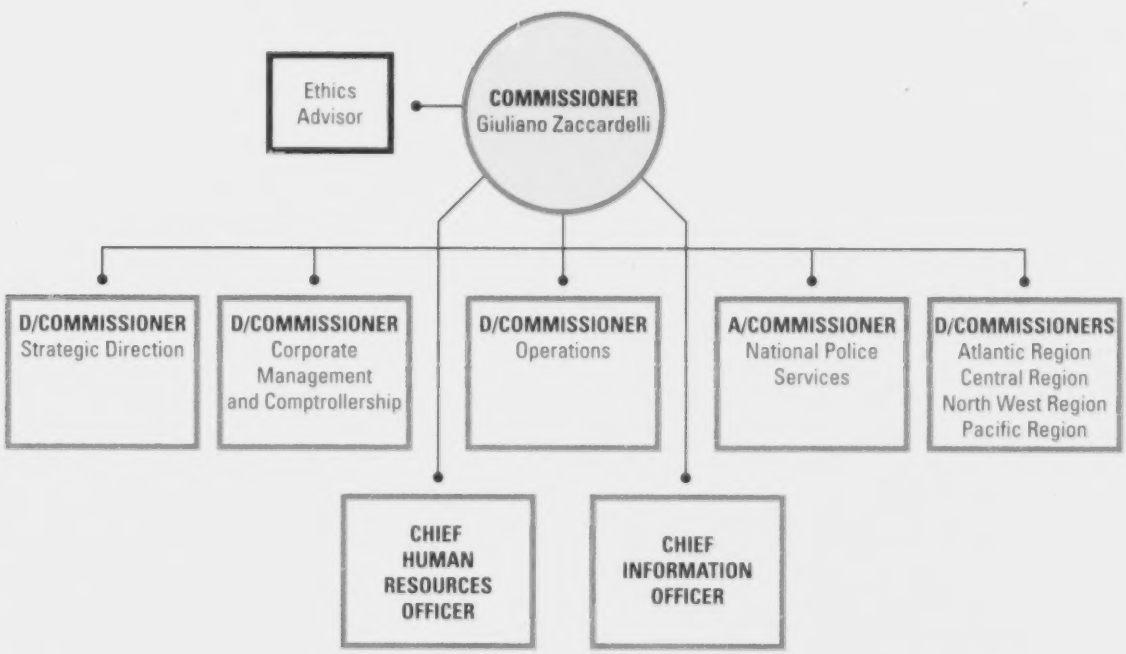
## Departmental Profile: The RCMP at a Glance

The RCMP is part of the portfolio, Public Safety and Emergency Preparedness Canada (PSEPC), that integrates the federal government's core activities in securing the public safety of Canadians. PSEPC's office of Critical Infrastructure Protection and Emergency Preparedness is key in terms of engaging in crime prevention activities, which is of critical concern to the RCMP. As a federal, provincial and municipal policing body, the RCMP employs 22,000 employees who provide policing services to all Canadians as well as policing services under contract to the three territories, eight provinces (excluding Ontario and Quebec), approximately 200 municipalities and 190 First Nations communities.

The organization is divided into four geographic regions which are then subdivided into 15 Divisions, each with a Commanding Officer and 15 Program Directors at National Headquarters in Ottawa. Figure 1 provides a high-level overview of the RCMP's structure.[2] Divisions are organized into District Offices and Detachments, which are the local police stations from which community-based policing is delivered.

As Canada's national police service, the RCMP is proud of its traditions and confident in its ability to meet future challenges. We are committed to preserving the peace, upholding the law and providing quality service in partnerships with our communities. Our mandate is based on the authority and

**FIGURE 1** ORGANIZATIONAL CHART




2. A detailed discussion of the strategic framework is provided in the RCMP's Report on Plans and Priorities 2003-2004. From the WWW, September 2003. *http://www.rcmp-grc.gc.ca/rpp/rpp_2003_d_e.htm*

responsibility assigned under Section 18 of the *Royal Canadian Mounted Police Act*. The mandate of the RCMP, in its simplest form, is to enforce laws, prevent crime and maintain peace, order and security in Canada. When invited to assist foreign countries, the RCMP extends this mandate abroad under approvals from the Government of Canada.

The Report on Plans and Priorities (RPP) 2003-2004 sets out the individual components of the RCMP's vision. In the broadest sense, the RCMP's vision is to take a proactive approach to safe communities by providing the highest quality service through dynamic leadership, education and technology in partnership with the diverse communities served. This is accomplished by exercising accountability and sharing decision-making in a healthy work environment – one that encourages team-building, open communication and mutual respect.

# 3.0

## The RCMP's Sustainable Development Story

As one of Canada's largest federal government employers, the RCMP plays an important role in contributing to the overall federal governments goal of achieving sustainable development. Although the RCMP is not legally bound to prepare a sustainable development strategy, the RCMP recognized that, given the organization's large asset holdings in fleet and facilities, attention should be given to the management of these assets from a sustainable development and environmental management perspective. Commitments in the first strategy were general in nature, since understanding potential targets and the means to measure them was in its early stages. From the very outset, a great deal of effort has gone into raising awareness.

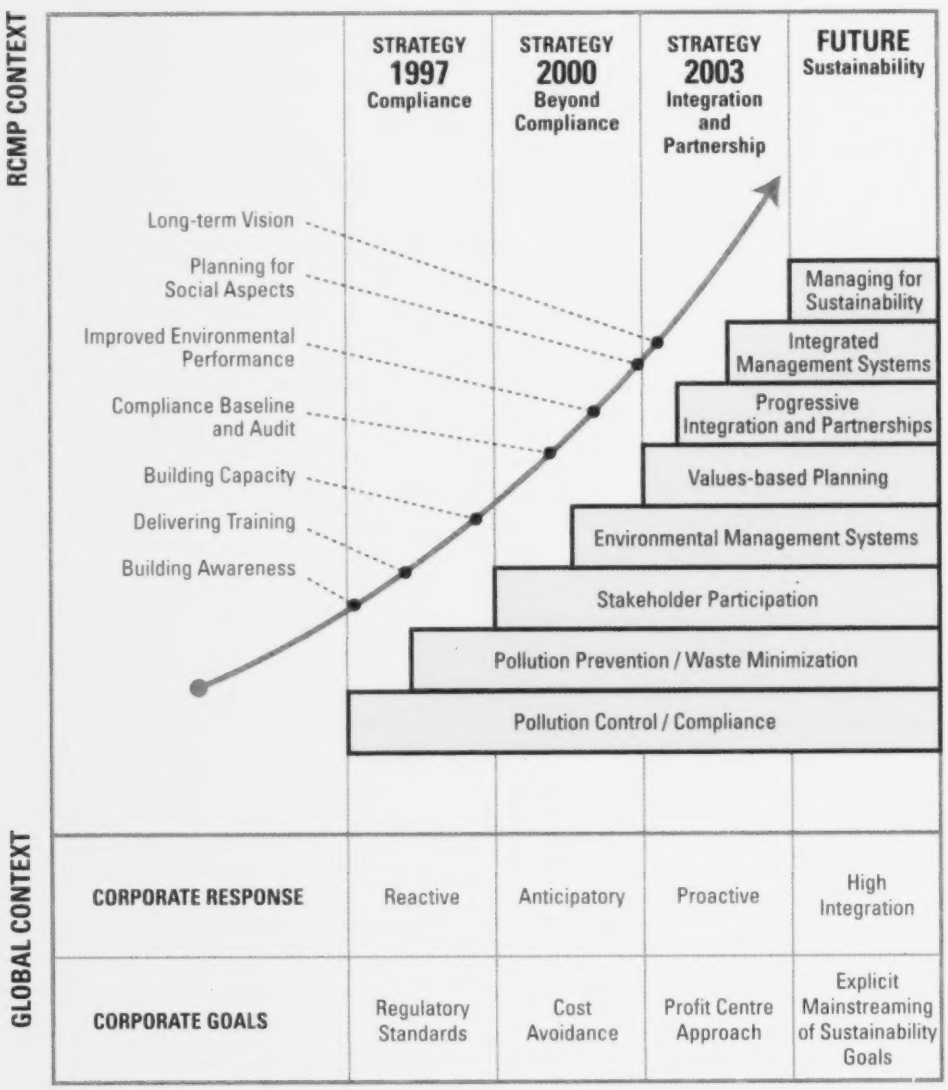
Overall, the first strategy considered the potential environmental impacts of the RCMP's assets, followed the outline of *A Guide to Green Government* and focused on the environmental aspects of sustainable development. By taking a systematic approach toward understanding the kind of influence the RCMP could have on greening its operations, it became clear that much work was required to establish baselines of material use and to raise awareness for potential sustainable development practices within the RCMP.

The tabling of the second strategy in Parliament in February 2001 marked the fulfillment of 18 months of hard work. The circle of influence and support for sustainable development widened as a result of a continuous emphasis on awareness-building and learning. Support and commitment from senior management, RCMP members and employees increased the profile of the strategy and enabled the start of ongoing efforts to investigate ways of integrating sustainable development practices across business lines.

Strategy 2000 was also greatly strengthened by focusing on fewer commitments and by adding constraints, keeping in mind the need to address expectations set out by the federal Commissioner of Environment and Sustainable Development (CESD).

Overall, the implementation of the two previous strategies has helped to further the understanding of sustainable development and its relationship to the RCMP's policies, physical operations and programs. By meeting certain milestones, it is evident that sustainable development is understood well enough to enable *Communities+ 2003* to begin a more in-depth investigation of the relationship between the environmental, social and economic dimensions of sustainable development. Figure 2 highlights significant milestones achieved along the sustainable development learning curve.[3]

**FIGURE 2** SIGNIFICANT MILESTONES




3. Learning curve concepts based on the work of Nattrass, Brian and Mary Altomare. June 2002. *The Natural Step for Business: Wealth, Ecology and the Evolutionary Corporation (Conscientious Commerce).* Referenced with permission from the authors.

## 3.1 OVERVIEW OF STRATEGY 1997 ACCOMPLISHMENTS

The first strategy, like those of many other government departments, encompassed many aspects of reducing biophysical impacts on the environment. Considerable effort was directed toward raising awareness through briefings and presentations to internal stakeholders – from staff to Detachment Commanders to Senior Management.[4] Strategy 1997 served as the planning foundation to build the capacity for eventual integration of sustainable development principles into the RCMP's everyday business decision-making. During implementation, gaps in resources, knowledge, processes and procedures were identified and corrective action enabling continual improvement was taken. Specific achievements included:

- Signing of an Environmental Policy by senior management
- Design of an Environmental Management System (EMS) as means to effectively identify and reduce the environmental risk inherent in conducting our day-to-day operations
- Development of a Performance Measurement Framework to fully evaluate progress
- Design of an information system to enable tracking of progress against action plans

## 3.2 OVERVIEW OF STRATEGY 2000 ACCOMPLISHMENTS

Building on the first strategy, internal consultations were held to identify areas that could most readily be influenced and would likely result in the highest impact. Many achievements were made within these nine areas:

- Solid waste management
- Hazardous waste management
- Contaminated sites
- Procurement and contracting
- Energy conservation
- Fleet management
- Green building design
- Water conservation and water quality management
- Communication and training

The overall focus was on resource conservation, pollution prevention, education of personnel and the public about fundamental lifestyle change (e.g., alternate transportation choices) and the contaminated sites on RCMP properties.

Progress was also made on leveraging funds from external sources to address high priority issues. These efforts resulted in direct benefits in conserving resources, as well as indirect benefits through enhancement of the RCMP's reputation as a responsible citizen at home and abroad. As well, benchmarks and baseline information were established that are critical to identifying the state of RCMP assets, their environmental impacts and levels of risk to the organization and clients. In each of the nine areas, key achievements fall into one of four stages: plan, integrate, practice and results.

A brief description of key results, challenges, efforts to overcome barriers and general status of targets within each area follows a visual account of the results (Figure 3).

4. Royal Canadian Mounted Police. *Departmental Performance Report 2001-2002.* Ottawa: Royal Canadian Mounted Police, 2002.

**FIGURE 3** STATUS OF STRATEGY 2000 TARGETS

### SOLID WASTE MANAGEMENT

**Encourage the promotion of the 3Rs (reduce, reuse, recycle) and implement recycling programs in RCMP facilities.**

- Reduce the total waste generated per occupant by 10% from the 1998 per capita figure of 190 kg per occupant, by March 2003.
- Reduce the total waste sent to disposal or incineration by 50% from the 1998 per capita figure of 190 kg per occupant, by March 2003.

### HAZARDOUS WASTE MANAGEMENT

**Safely handle, store, transport and dispose of hazardous materials, wastes and toxic substances and wastes.**

- Reduce to zero the number of discrepancies in the application of regulations or guidelines for ozone-depleting substances (ODS), asbestos, PCBs and lead. 100% of storage tanks in compliance.

### CONTAMINATED SITES

**Manage contaminated sites in compliance with all federal, provincial and territorial legislation, regulations and guidelines.**

- Reduce to zero, by December 2005, the number and percent of properties that contain areas of unknown contamination (i.e., Class I sites).
- Continually decrease the number and percent of properties that contain contaminated (Class 1, 2 and 3) sites.

### PROCUREMENT AND CONTRACTING

**Increase green procurement within the RCMP.**

- Increase the dollar value and percent of office equipment that is rated as energy efficient.
- Ensure that by March 2003, 100% of ammunition purchased for use in annual qualification and DEPOT training is green.
- Increase the dollar value and percent of paper purchased that contains a minimum of 20% recycled content.
- Increase the number of line items in contracts that include green criteria.

**PLAN**: The initiative remains in the planning and assessment stages due to various barriers or difficulties regarding implementation of programs or projects.

**INTEGRATE**: Activities have begun to integrate programs and processes that address issues and/or goals of sustainable development into business practices. These may be at the early stages of implementation or close to being in common practice.

**PRACTICE**: Successful integration of programs and processes into standard business practice ensures the ongoing management of issues and or the forward movement towards sustainable development goals.

**RESULTS**: The successful integration of programs and projects has resulted in attainment of sustainable development goals.

PLAN INTEGRATE PRACTICE RESULTS

## ENERGY CONSERVATION

**Increase energy efficiency in RCMP facilities.**

- Reduce total energy consumption (GJ) by 10% from 1998-99 levels by March 2003.
- Reduce total GHG emissions (in $CO^2$-eq.).

## FLEET MANAGEMENT

**Reduce the environmental impact of fleet vehicles, aircraft and large marine craft.**

- Decrease average fleet fuel consumption.
- Reduce total greenhouse gas (GHG) emissions by 12% based on 1998-99 levels by 2010-11.

## GREEN BUILDING DESIGN

**Minimize the environmental effects in the planning, design, construction, demolition and renovation of RCMP real property projects.**

- Increase the diversion percentage of construction, renovation and demolition waste.

## WATER CONSERVATION AND WATER QUALITY MANAGEMENT

**Reduce water consumption and ensure water quality in RCMP owned facilities.**

- Reduce total water consumption by 10% from the 2000 baseline, by 2003.

## COMMUNICATION AND TRAINING

**Effective communication of RCMP environmental activities internally to employees, and externally to the public, clients and stakeholders, and to provide employees with the necessary training.**

- Increase the number and percent of senior managers having received green training.
- Increase to 25% by March 2002 the percent of employees having received an SDS/EMS awareness package, and then to 80% by March 2003.

**PLAN:** The initiative remains in the planning and assessment stages due to various barriers or difficulties regarding implementation of programs or projects.

**INTEGRATE:** Activities have begun to integrate programs and processes that address issues and/or goals of sustainable development into business practices. These may be at the early stages of implementation or close to being in common practice.

**PRACTICE:** Successful integration of programs and processes into standard business practice ensures the ongoing management of issues and or the forward movement towards sustainable development goals.

**RESULTS:** The successful integration of programs and projects has resulted in attainment of sustainable development goals.

**Solid Waste Management (Planning Stage)**

Numerous research, planning and waste reduction (recycling) activities were undertaken across the country to reduce the amount of solid waste entering landfills from RCMP facilities. However, the vast majority of RCMP facilities are located in smaller and often remote locations where recycling support and infrastructure are non-existent. Also, reporting on this target has been hampered by insufficient data. Neither existing internal mechanisms nor service provider capabilities enable adequate tracking and reporting on the total amount and volume of solid waste generated or diverted in the RCMP's larger buildings and complexes. This target was modified for *Communities+ 2003* to focus on identifying opportunities for waste reduction. It is critical to take a bridging step to first identify efforts to improve in-house tracking capabilities and engage in further research to overcome obstacles and enable the successful implementation of waste reduction programs in the future.

**Hazardous Waste Management (Practice Stage)**

Few RCMP facilities have large ozone-depleting systems, and in those that do, appropriate programs are in place. PCBs found in older building lighting systems have been progressively replaced and managed appropriately. An aggressive tank assessment and replacement program, conducted in partnership both with provincial and federal regulating agencies, has reduced the number of underground tanks overall and greatly reduced the number of tanks requiring further efforts, while building a comprehensive database to enable ongoing monitoring. This target has been eliminated for *Communities+ 2003* as it is being managed through the environmental program. The gap analysis conducted following three years of implementation found that processes to address compliance are understood and have been adopted.

**Contaminated Sites (Practice Stage)**

A Canada-wide program focused on site assessment has provided a clear picture of the state of the property portfolio. In many areas, the majority of sites are now understood and do not require assessment. A minority do require additional assessment to address gaps in information rather than to follow up on identified issues. The target has been eliminated for *Communities+ 2003* as it is being managed through the environmental program. Environmental assessment of sites is now incorporated into the life cycle of RCMP property management, enabling an ongoing understanding of the state of the portfolio.

**Procurement and Contracting (Integration Stage)**

An external audit conducted in 2003 found an 82% increase in the purchase of energy-efficient photocopiers in the current inventory, the result of a broad printing and imaging strategy. "Green," low lead ammunition is now purchased in bulk for use at the RCMP Training Depot. The target has been modified as part of the facility design and management commitment in *Communities+ 2003*. Efforts will focus on identifying possible solutions to address obstacles in measuring and reporting on procurement.

**Energy Conservation (Results Stage)**

Successful implementation of the energy service contracting process aimed at reducing energy consumption at one pilot facility, through the Federal Buildings Initiative (FBI), has led to an expansion of the process to one of the RCMP's largest energy consumers, the Training Depot in Regina. As a result, the RCMP expects to further reduce its energy consumption and further reduce its Greenhouse Gas (GHG) emissions. Results from an external audit reported that total energy consumption at RCMP

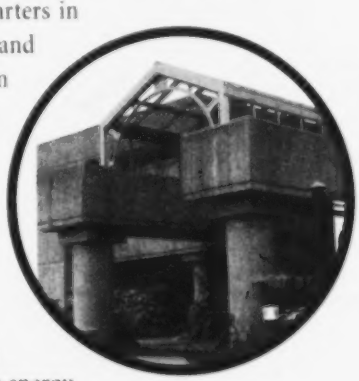
facilities in fiscal year 2001-2002 was approximately 9% lower than that reported in the baseline year. This level of consumption resulted in a reduction of just under 20% of total GHG emissions according to an external audit. These reductions can be attributed in part to the implementation of the retrofits through the energy contracting program and to replacements of fuel oil with alternatives in some locations. The target has been modified as part of the facility design and management commitment in *Communities+ 2003* where the focus will be at the source rather than the end of the energy consumption life cycle.

**Fleet Management (Planning Stage)**

Fleet Management activities are in the planning stage. Various projects have been undertaken across the country to assess options for and to directly reduce emissions from the RCMP fleet, including adoption of administration vehicle policies and pooling of vehicles. Projects involving use of alternative fueled vehicles for police work, the bulk of the RCMP fleet, have been hampered by inadequate supporting industry infrastructure for fueling and maintenance. Difficulties with data accuracy affect reporting on targets, however, a detailed external audit found that average fuel consumption by the motor vehicle and aircraft fleet decreased in fiscal year 2001-2002 compared to the baseline for all fuel types. An increase in GHG emissions in 2001-2002 is due in part to a larger inventory of vehicles. The number of vehicles increased from 7,846 in 1998-1999 to 8,844 in 2001-2002. This target is modified in *Communities+ 2003* to focus on a wider scope of integration of sustainable development principles, including alternate transportation choices made by members and employees.

**Green Building Design (Integration Stage)**

RCMP buildings are becoming "greener." Recent projects include the Holyrood detachment facility in Newfoundland that was constructed using integrated green design concepts; an R2000 home in Cross Lake, Manitoba, which will serve as a case study for future projects in remote locations; and the incorporation of C2000 elements into the design of subdivision headquarters in Saskatoon to ensure the incorporation of green elements in the planning and construction. Contracts for energy service contracts under the FBI program incorporate the diversion of renovation waste in all projects. A tool developed for use across the country incorporates measures to minimize all environmental impacts associated with renovation and construction of RCMP facilities. This target has been modified for *Communities+ 2003* given the many opportunities to demonstrate the value of constructing future buildings based on sustainable design principles and techniques.



**Water Conservation and Water Quality Management (Integration Stage)**

Water reduction initiatives have been incorporated into contracts to reduce energy consumption at two large RCMP facilities. Other initiatives include installation of water flow restrictions and efforts to improve data availability and accuracy for all locations. Many facilities are unmetered or are served by wells. In addition, processes have been developed to standardize monitoring of water quality at sites served by wells. Based on data collected through an external audit, the average water consumption at larger RCMP facilities declined approximately 5% from the total baseline from 2000-2001 to 2001-2002. This target has been modified for *Communities+ 2003* to focus on education-based conservation activities that will complement ongoing efforts within the environmental management program to collect baseline data.

**Communication and Training (Integration Stage)**

Training, awareness and communications underpin all commitments and are the basis for changes in the behaviour of RCMP members, employees and those in communities we work with. Awareness-raising involves both job-specific training to employees whose actions may affect environmental compliance and sustainable development goals, as well as general communication and awareness-building for sustainability practices. In addition, many new working relationships and partnerships with departments throughout the RCMP have resulted in an increased understanding of the RCMP's role in bringing about sustainable development. This target has been modified for *Communities+ 2003* so that all activities incorporate sustainable development learning and awareness principles.

## 3.3 *COMMUNITIES+ 2003*: THE WAY FORWARD

The preparation of *Communities+ 2003* represents an important step in understanding the progressive integration of environmental, social and economic considerations into all of the RCMP's decision-making processes. *Communities+ 2003* itself is a vehicle through which the RCMP can communicate to stakeholders about progress made toward sustainable development, highlighting how its programs and operations are positively impacting the quality of life in Canada and abroad.

*Communities+ 2003* provides a review of progress to date. It then gives direction and guidance for driving short, intermediate and long-term change necessary to achieve sustainable development, commensurate with the RCMP's core vision of Safe Homes, Safe Communities. The RCMP recognizes the importance of working closely with others within our organization and with other government departments to support the social aspects of sustainable development.

To this end, some commitments pertaining to sustainable communities focus on building on the existing relationships with the National Aboriginal Policing Services Branch (NAPS) and the National Youth Strategy Branch. Following initial successes, the intent is to build partnerships with other business lines/national policy centres to effectively demonstrate the value of sustainable development and the strategy to the RCMP and to Canadians.

These partnerships will allow us to concentrate on RCMP-wide strategic priorities as well as the broader government priorities and initiatives aimed at achieving sustainable development. We recognize that the process of building partnerships in our organization and with others will take time and continuous effort. The RCMP recognized similar challenges in adopting modern comptrollership and modern management principles and understood this to be a long-term undertaking that required ongoing commitment.[5] Similarly, we recognize challenges in achieving sustainable development goals. As an organization that demands excellence, the RCMP has the people, the spirit and the resolve to take on these challenges successfully.

5. Gauvin, Paul J., Spring 2000. *The RCMP and Modern Comptrollership*. FMI Journal, 11 (3).

# 4.0

## Creating a Vision of Sustainable Development

The RCMP's organizational vision is focused on public safety. The RCMP's vision for sustainable development (page ii) is intended to complement and not to replace the organizational vision.[6] Specifically, the RCMP's vision for sustainable development centres on the link between security and the integration of environmental, social and economic considerations into decision-making. This vision is based on the knowledge that sustainability is not an end-point, but an on-going process that extends over a long time horizon and takes all three dimensions of sustainability into account.

### 4.1 EXTENDED TIME HORIZON

The CESD states that federal sustainable development strategies lack a long-term strategic perspective.[7] Given the three-year updating requirement outlined in the *Auditor General Act*, federal strategies have tended to focus their targets on a three-year time horizon. The CESD's March 2003 report, however, makes explicit reference to the reality that objectives may need to be pursued over a long-term time horizon that may extend beyond ten years.

As the RCMP's understanding of sustainable development matures, it has become evident that the time needed to implement strategy commitments is longer than the yearly reporting of results required by Parliament. Thus, *Communities+ 2003* time horizon fully considers the need to keep track of progress in line with the RCMP's strategic direction as well as to demonstrate results to Canadians over a longer time period. However, a more holistic view of the strategy time frame does not preclude the need to continue reporting on annual progress.

Time frames are organized around *Communities+ 2003* commitments. Targets are aligned in the short-term (to year 2008), consistent with a five-year business planning cycle. This date also takes into consideration the need to demonstrate value prior to the renewal of Provincial (Municipal) Police Service Agreements (PPSAs), which expire in April 2012. Objectives are aligned with the medium-term (to year 2012), coinciding with completion of the transition to the next generation of RCMP managers. Goals are aligned with the long-term (to year 2025), recognizing that it takes time to influence change in practices and social conditions. By stating our assumptions and risks up-front as part of the commitment-setting process, we will be able to anticipate how challenges we may encounter may impact our ability to meet our commitments within these intended time frames.

6. A vision statement is key to sustainable development strategies as discussed by the Interdepartmental Network on Sustainable Development Strategies (INSDS), and the Commissioner on the Environment and Sustainable Development.
7. Office of the Auditor General. 2003 March. *Sustainable Development Strategies – Making a Difference.* Ottawa: OAG.

## 4.2 EXPLORING ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND ECONOMIC DIMENSIONS

*Communities+ 2003* considers all three dimensions of sustainable development and their interrelationships within a social safety context. This approach makes it clear that conflict and violence arise, in part, because of environmental stress from outside communities and, in part, because of stress generated in the communities themselves. Depending on the capability of the communities subject to environmental stress, the extent of conflict may be more or less severe. Hence, the key to managing potential insecurity in communities is to improve the communities' ability to cope with stress, as well as to help communities avoid placing themselves under stress.

Many ecologists, sociologists and economists support the concept that environmental degradation and resource depletion affect security directly and contribute to social and economic tensions and instabilities. Although many may consider environmental changes (such as global warming, deforestation, flooding, drought and decline of fish stocks) to be purely environmental issues, in a holistic sense, they also pose threats to the social and economic aspects of society. For example, the RCMP Environmental Scan 2002 reported that ice caps are melting at alarming rates and droughts are devastating crops and livestock. Sparse rainfall in 2001 caused drought on the Prairies and an estimated $5 billion in crop losses, with cattle herds reduced by close to five percent. The livelihoods of people living on the Prairies were threatened by these losses, which led to continuing out-migration (emigration) toward urban centres to the east and west.

Human activities have intended effects and unintended side effects in all three dimensions that can be difficult to discern. Thus, using this type of analysis, it is apparent that many issues facing society cannot exclusively be categorized as either environmental, social or economic. For example, the European Union's international strategy for sustainable development points out several "major menaces to society including – severe threats to public health [which] are posed by new antibiotic-resistant strains of some diseases and, potentially, the longer-term effects of the many hazardous chemicals currently in everyday use."

One way to understand safety is to examine the consequences of extending beyond the limitations of the biophysical environment – an important aspect of community sustainability. For example, the health of a community may be compromised by exposure to harmful air emissions and hazardous chemicals that come from a local place of employment. If employees are ill, they are not able to make economic contributions to the economy and thus, a downward spiral ensues over time. Change in policy that leads to the prevention of harmful discharges to the environment, therefore, is one link to the health of a community. Change in policy is also related to the economic dimension in that innovative technology may be built in response to the need to lessen negative environmental impacts.

Another way of understanding safety is in the context of the social dimension of sustainable development. The RCMP initiated a process in 2002 to identify the social aspects of sustainability associated with fulfilling our mandate. This research, along with a series of meetings and workshops, led to a better understanding of environmental and economic considerations as part of the social milieu, even though not all social concerns are formally addressed as commitments in *Communities+ 2003*.

While several operational components of the RCMP can have considerable social impact, Community, Contract and Aboriginal Policing Service (CCAPS) was determined to be the RCMP's most direct point of contact with Canadian communities. Of the five CCAPS sections (Evaluation and Research, Urban Policing Section, Policing Agreements Section, National Aboriginal Policing Services Branch [NAPS] and National Youth Strategy [NYS]), two are directly linked to the RCMP's strategic priorities and those of the Government of Canada, and are central to the socially focused commitments in *Communities+ 2003*. NAPS is the national policy centre responsible for developing and overseeing the implementation of the RCMP's strategic plan for Services to Aboriginal Communities. The NYS focuses on crime prevention through social development, providing the guidance necessary to deal effectively with youth who offend and on reducing youth involvement in crime and victimization. As a result, *Communities+ 2003* contains commitments related to the social elements of policing operations in CCAPS, particularly in the Services to Aboriginal Communities Strategy and the NYS.

Exploring sustainable development as it was intended requires careful consideration of all three dimensions. The importance of an integrated viewpoint is critical if efforts to become sustainable are to be successful on a national and subsequently, a global scale. "Over the last 100 years, economic activities of mankind have grown 80-fold, and this growth has increased our demand and consumption of natural resources many, many fold. If we keep up for the next 100 years, our economic activities will expand 80 folds more. Today's environment is under pressure, can we imagine what would happen?"[8]

# 5.0
# New Strategy Commitments

Aligning with the RCMP's strategic priorities, planning cycle and understanding business practices and process in relation to sustainable development provided a new framework for the issues scan process. The process also entailed a review of pertinent literature and reference to the yearly RCMP Environmental Scan to build a foundation for exploring potential commitments toward sustainable development.

## 5.1 ISSUES SCAN

The RCMP directional statement and RCMP-wide annual Environmental Scan underscore the need to use a routine process to scan our environment diligently and often so that the RCMP is positioned to meet new challenges quickly. The RCMP's annual scan allows for analysis of vulnerabilities identified in the context of policing, including trends such as an aging population and the need for integrated responses to national security.[9] It allows the RCMP to respond to the public in a way that continues to

8. Tolba, Mostafa K., and Jih C Yang. 2002. *Encyclopedia of Global Environmental Change*. Ted Munn (Ed). John Wiley and Sons: West Sussex, UK.
9. Royal Canadian Mounted Police, 2002. Environmental Scan. From the WWW, Aug 2003, *http://www.rcmp-grc.gc.ca/enviro/scan20c2june_a_e.htm*

build confidence and trust in policing. RCMP annual environmental scans were used as partial input to the issues scan to assist in connecting the RCMP's issues with those at the national and global level.

The issues scan was conducted over a series of workshops to develop a useful and repeatable process – one that provides the opportunity to analyze key documentation on national and global sustainable development impacts. Key documentation from the public sector on sustainable development best practice, as well as documentation from the World Commission on Environment and Sustainable Development, International Institute for Sustainable Development, Agenda 21 and others were examined to understand Canada's involvement and progress in contributing to sustainability and security as a whole. This information provided a foundation on which to identify issues and decide on strategic priorities from which the new commitments flow.

*Communities+ 2003* focuses on three main issues that are most closely aligned with the RCMP's strategic priorities, at the same time as taking into consideration the global sustainable development agenda:

THE NEED FOR COMMUNITIES TO BE SUSTAINABLE
THE NEED TO EFFECTIVELY CONSERVE OUR RESOURCES
THE NEED TO BE RESPONSIBLE FOR ORGANIZATIONAL ACTIONS/CHOICES

The RCMP is also involved in other aspects of Greening of Operations and activities that support the Federal House in Order Initiative and are part of these three issues. These other activities, however, are covered under the RCMP's environmental program.

## 5.2 STRATEGIC PRIORITIES: AN OVERVIEW

Strategic priority is a term that is used by the RCMP to refer to the focus on a specific area over the long term. The three strategic priorities considered in *Communities+ 2003* are:

- Sustainable communities
- Stewardship of resources
- Corporate responsibility

Although stewardship of resources has been an implicit priority since Strategy 1997, this year marks the inclusion of the other two strategic priorities in the strategy. It is understood, but difficult to demonstrate, that human activities impact all three sustainability dimensions, regardless of the focus on one or another priority. For example, recruiting the right people is directly related to both economic and social dimensions.

**STRATEGIC PRIORITY 1**

SUSTAINABLE COMMUNITIES

Communities throughout the world are striving to define their own unique way of creating a livable environment on the basis of their individual interests, needs and culture. Creating these livable environments requires understanding the limitations of the natural environment, defining societal needs and interests based on resource capacities and establishing a strong economy built to support the social structure of these communities.

The RCMP understands sustainable communities as being safe, livable and healthy. They are environmentally responsible, economically prosperous and socially equitable through inclusive participatory community living. This understanding is consistent with key characteristics of sustainability including: having the capacity (i.e., obtaining resources of all types); having trust-based relationships with leaders; commitment to on-going efforts to raise awareness; linkage with partners in and outside the community; motivation through initial quick successes; and effective use of resources.[10]

The RCMP's role in supporting sustainable communities is fundamentally about providing safety and security to individuals as a societal need and building capacity within those communities that will promote an increase in the quality of life.

*We will work towards safer and healthier Aboriginal communities by being involved in initiatives surrounding education, employment, health and cultural development. At the same time, we will find ways to prevent / resolve conflict by focusing on crime prevention partnerships, restorative justice and a holistic and culturally sensitive approach to problem-solving.*

*RCMP RPP 2003-2004*

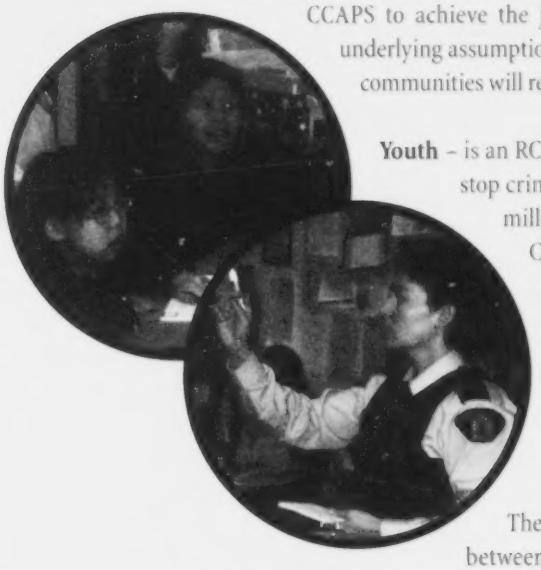
Crime has significant impacts on the social and economic fabric of Canada and on youth and their communities. One of the expectations placed on front-line officers is for the RCMP and its partners to contribute to the reduction of youth crime and victimization. It is critical to achieve this from a social development perspective that accounts for the need to modify approaches over time and avoid building reliance on programs and program providers.

10. Caputo, Tullio, and Kelly, Katharine, Jamieson, Wanda and Liz Hart. 2001. *A Portrait of Sustainable Crime Prevention in Selected Canadian Communities*. Federal/Provincial/Territorial Working Group on Community Safety and Crime Prevention.

***Communities+ 2003* focuses on the following areas of this strategic priority as a starting point:**

**Community Partnerships** – further determining the opportunities to work together at the local, regional and national levels. The RCMP has recognized that it needs the continued involvement and support of local citizens to ensure the well-being of communities. This will allow the RCMP to continue to play a key role in promoting healthier and safer communities in Canada and internationally.

**Aboriginal Community Partnerships** – seeking ways to further improve the good working rapport with Aboriginal people across Canada (particularly in communities under RCMP jurisdiction), while at the same time attracting Aboriginal members. *Communities+ 2003* shares key objectives with the Services to Aboriginal Communities strategic priority, specifically in complementing efforts to demonstrate value for service, building new and strengthening existing partnerships and addressing issues related to recruiting, developing and retaining the right people. To show how sustainable development fits with organizational business lines, we will engage in a pilot project with CCAPS to achieve the joint objective of safer and healthier communities. The underlying assumption is that investment in the wellness and safety of Aboriginal communities will result in a reduction in crime in these communities.



**Youth** – is an RCMP strategic priority to identify the root causes of crime to stop criminal activity at its inception. Youth census in 2000 is at 554 million worldwide, of which just over 2 million live in Canada.[11] Currently, many youth enter the criminal justice system – with a 90% chance of a youth conviction resulting in an adult sentence in a federal institution. The NYS is one of the best places to concentrate our efforts on raising awareness about the relationship between crime and sustainability given the direct impact on the social and economic well-being of Canadians.

The new commitments focus on understanding the relationship between the safety of young people and the communities in which they live. In consultation with CCAPS, the "Whole Child Project" in Whitehorse, Pacific Region will be used as a case study to demonstrate crime prevention through social development and the police role in environmental investigation and crime prevention.[12] For example, a Community Coordinator in Whitehorse is exploring the needs and interests of the families and coordinating the delivery of programs in partnerships with community organizations. As well, the Whitehorse Detachment RCMP members are coaching evening sports activities, contributing to other programming activities and providing transportation for the children and their families.

**Integrated Pest Management** – understanding the biophysical impacts on RCMP operations and how this relates to local communities when applying pest controls. Sustainable communities are also those that experience good health. Pesticide use has often been considered as a simple environmental

11. Population Reference Bureau. Youths 15-19. From the WWW, September 2003. PRB The World Youth 2000. *http://www.prb.org/datafind/prjprbdata/wcprbdata.asp?DW=DR&SL=*

12. *Communities+ 2003* shares this common objective – Objective I.6 on the National Youth Strategy BSC (Objective I-7 on the CCAPS BSC).

concern, but it is now seen to have direct impacts on human health and safety. Only four other Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) nations use more pesticide per capita than Canada, and Canada is the only OECD nation that does not have a database to collect data on pesticide use and sales, making it difficult to develop appropriate protection policies.[13] In the CESD's view, more attention is also needed on strengthening formal mechanisms, such as memoranda of understanding between government departments.[14]

## STRATEGIC PRIORITY 2

### STEWARDSHIP OF RESOURCES

Integration of the environment into the RCMP's everyday business means focusing more attention on the relationship between operations and programs and their influences on the biophysical environment to avoid serious long-term outcomes such as pollution and resource exploitation. As with other countries committed to Agenda 21, the Government of Canada and the RCMP are concerned with the unsustainable patterns of consumption. By unsustainable consumption, we mean the purchasing of goods and services that increases the scarcity of resources. Maintaining resource pools without compromising their availability to future generations is a global issue and one to which Canada has made many commitments on local, national and international levels. Despite those commitments, and those of other countries, non-renewable resources continue to be depleted quickly, and renewable resources are being consumed in excess of their natural rates of regeneration.

Sustainable development literature reports that the quality and availability of natural resources continues to deteriorate. The gravity of this situation is in the fact that the biophysical environment is the supporting foundation of all life, including human society.

The primary concern is that without clean air, water, food and shelter (the basic requirements for survival), our collective social structure cannot be safe and secure. The sustainability of communities is compromised if they lack the ability to steward their resources and limit degradation of their environment.[15]

*Communities+ 2003* builds on previous strategies by focusing on the stewardship of resources, with commitments in four areas that the RCMP can reasonably influence at this time, including ongoing influence in waste management, green buildings (operations and design) and transportation management. Environmental crime is a new emphasis driven by its increasing importance on a national and international level.

**Waste Management Operation** – finding ways to best reduce waste at the front end of the waste stream. Given the significant challenges faced in changing recycling practices in smaller and remote RCMP detachments, research efforts will focus on the identification of conservation and waste reduction opportunities.

13. Canada vs. the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD).
From the WWW, Sept. 2003, *http://www.environmentalindicators.com/htdocs/indicators/15pest.htm*
14. Report of the Commissioner of the Environment and Sustainable Development. *Managing the Safety and Accessibility of Pesticides*. 2003, Oct 7. From the WWW, Oct. 2003, *http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/reports.nsf/html/c20031001ce.html*
15. *A Sustainable Europe for a Better World: A European Union Strategy for Sustainable Development.*
From the WWW Sept. 2003, *http://europa.eu.int/eur-lex/en/com/cnc/2001/com2001_0264en01.pdf*

**Facility Management and Design** – incorporating sustainable design principles in the construction of all new facilities as well as the efficient and responsible management of waste from the renovation of existing buildings. All aspects of the building life cycle will serve as points for investigating opportunities for the conservation of resources, wise use of energy and pollution prevention.

**Transportation Management** – determining the most efficient means of reducing vehicular, boat and aviation emissions through exploring innovative ways to maintain the existing fleet. As well, the focus is also on awareness and education about alternate ways of transportation for RCMP employees.

**Environmental Crime** – understanding the relationship between environmental crimes as "organized crime" and sustainability with initial focus on sustainable development education and learning opportunities for members. Environmental crime is one of the top five Canadian concerns – second only to illegal drug trafficking.[16] However, investigations of organized crimes appear to centre on social or economic issues without any connection to the environment even though environmental crime touches every aspect of our lives.[17] Recognition can also be given to socio-economic aspects – people are ill from air pollution, livelihoods are put at risk by habitat destruction and quality of life suffers when resources are no longer available for daily use.

## STRATEGIC PRIORITY 3

### CORPORATE RESPONSIBILITY

Corporate responsibility, also known as the triple bottom line, full-cost accounting and corporate social responsibility, includes all efforts by an organization to meet its own needs and the needs of its stakeholders while showing clear accountability and rigorous stewardship of all resources.

Globally, organizations have realized that the loss of stakeholder support for the organization and its goals hampers or precludes the attainment of those goals – they have lost the license to operate. Thus, organizations have begun to manage that relationship through corporate responsibility strategies and programs. Communicating their commitments to stakeholders as part of corporate responsibility allows organizations to both manage their reputation and educate and affect the behavior of all stakeholders towards common goals of sustainability.

Governments, like private corporations, are increasingly expected to meet rigorous regulations and societal expectations of responsible behavior. The public's demands for visibility of process, accountability for results and ethical behavior is growing. The Government of Canada, through its Results for Canadians initiatives, requires departments to show corporate responsibility through efforts such as Modern Comptrollership, workplace wellness, etc.[18]

16. Environmental crime referred to includes illicit trade in ozone depleting substances (ODS) and illicit hazardous waste treatment and disposal. The Canadian illicit drug market is between $7 billion and $10 billion annually. Report # 2000/07. *Transnational Criminal Activity: A Global Context*. 2000, Aug.
From the WWW, September 2003, *http://www.csis-scrs.gc.ca/eng/miscdocs/200007_e.html*
17. Sapa. 2002, Aug. 13. Environmental crime costs billions.
From the WWW, Sept 2003, *http://iafrica.com/news/sa/143304.htm*
18. Treasury Board of Canada. 2000. *Results for Canadians 2000*. Ottawa.

**As a starting point, *Communities+ 2003* focuses on two areas of this strategic priority:**

**Sustainable Business Practices** – integrating sustainability principles into everyday business decisions and planning. Corporate responsibility requires not only the understanding of sustainable development but its integration into the way we live and work. The commitment will require extending the reach of *Communities+ 2003* into the daily activities of the RCMP as part of an ongoing effort. Corporate responsibility is closely aligned with the RCMP's use of Modern Comptrollership as the guide to organizational management. Modern comptrollership expects a set of results for this initiative that include strategic leadership, motivated people, shared values and ethics, integrated performance information, mature risk management, rigorous stewardship and clear accountability, all of which are consistent with promoting sustainability.

**Capacity Building** – determining the best ways to incorporate sustainable recruitment practices and management into the organization by initially focusing on Aboriginal members as internal stakeholders who provide knowledge, skills and tools to help meet goals, including acting as role models for youth in Aboriginal communities. *Communities+ 2003* is meant to complement the partnership that NAPS will continue to develop with Human Resources to recruit, develop and support Aboriginal and other members in order to strengthen the vitality of the RCMP through workplace diversity.[19] *Diversity is absolutely key. It is important for us to represent the different cultures of Canada in the RCMP.*[20] This involves ongoing efforts to cultivate an internal climate where all members and employees feel valued, and minority groups are represented at all ranks and levels.[21] Furthermore, the continued delivery of responsive policing, from a sustainable development perspective, means consideration of changes and values, expectations, demographics and cultural sensitivity that is reflective of the global mosaic.

The timing is right to focus on the recruitment, development and retention of the right people to be role models given the 22% increase in the Aboriginal population from 1997 to 2001. At the same time, there are increasing rates of suicide among Aboriginal people and the high number of Aboriginal people in federal institutions.

> *"I was placed in "D" Division Recruiting in 1989 to bring up the numbers of our Aboriginal Members in Manitoba. When I started in the section, there were 34 Aboriginal members in Manitoba. I recruited aggressively by attending any function that I thought would attract Aboriginal people to the Force, such as career days at schools, Pow Wows, etc. Within three years, the number of Aboriginal members in this Division increased to 119. Currently we have 139 Aboriginal members. 61 were hired under the Aboriginal Cadet Development Program, and out of those, there [are] currently 43 in the RCMP as regular members. Since that time, we have continued to increase the number of Aboriginal members, largely because of positive role models."*
>
> *Sergeant Sam Anderson, 'D' Division*

19. *Communities+ 2003* shares the objective (LI on the Aboriginal Strategy BSC).
20. Ewanovich, Jim. Chief Human Resources Officer, RCMP. "Capturing Diversity," *Pony Express*, October 2003.
21. About 6% (880 employees) of the RCMP workforce (both civilian and regular members). NAPS presentation, Sept. 16, 2003.

## 5.3 GOALS, OBJECTIVES AND TARGETS

A set of national commitments were developed for *Communities+ 2003* using a results chain framework (Annex 1). This process included identification of major assumptions that could impede the implementation of the strategy. As well, risks to successful completion of targets were identified as either high, medium, or low. Assumptions and risk will be revisited during the strategy implementation to allow for proactive adjustments in our course of action.

The results chain served as a way to logically choose strategy commitments that were closely linked to the RCMP strategic priorities and those identified during the issues scan. The national commitments flow from the three strategic priorities: sustainable communities, stewardship of resources and corporate responsibility. The focus on sustainable communities and corporate responsibility is in line with the RCMP's strategic priorities as set out in the Department's RPP 2003-2004. The continued commitment to stewardship of resources builds on the work done in the previous strategies and furthers efforts to integrate environmental considerations into the RCMP's everyday business.

Each national commitment consists of one goal and associated objectives and targets. In some cases, targets feed into more than one objective. National commitments include a total of 8 objectives and 16 targets. The underlying assumption is that these commitments can reasonably be achieved over *Communities+ 2003*'s time horizon, given a relatively stable external environment (i.e., no extreme security threats) and ongoing support from senior management, members, employees and communities. As well, the basic premise is that long-term changes in behaviour and practices can be achieved by extending the reach and influence of *Communities+ 2003* in efforts to raise awareness about sustainable development internally and with partners.

## STRATEGIC PRIORITY 1

# Sustainable Communities

| GOALS<br>LONG-TERM OUTCOMES / IMPACTS | OBJECTIVES<br>MEDIUM-TERM OUTCOMES | TARGETS<br>SHORT-TERM OUTCOMES |
|---|---|---|
| **1A. COMMUNITY PARTNERSHIPS** | | |
| **National 1.0:**<br>Healthier and Safer Communities. | **National 1.1:**<br>RCMP plays an active role in sustainable communities. | **National 1.1.1a:**<br>The added value of RCMP's role in communities is understood by FYE 2006.<br><br>**National 1.1.1 b:**<br>Partnerships relative to sustainable communities are effective by FYE 2007. |
| **1B. ABORIGINAL COMMUNITIES** | | |
| **National 1.0:**<br>Healthier and Safer Communities. | **National 1.2:**<br>RCMP plays an active role in the development of sustainable Aboriginal communities.<br><br>**National 1.3:**<br>RCMP has improved / adjusted delivery of services to meet community needs.<br><br>**National 1.4:**<br>RCMP actions are based upon knowledge of Aboriginal peoples and communities (perceptions, issues, culture). | **National 1.2.1a:**<br>RCMP has improved relationships with Aboriginal communities by FYE 2010.<br><br>**National 1.3.1a:**<br>RCMP understands how to improve/adjust services to meet community needs by FYE 2006.<br><br>**National 1.4.1a:**<br>Knowledge of Aboriginal peoples and communities (perceptions, issues, culture) increased by FYE 2007. |

## STRATEGIC PRIORITY 1

# Sustainable Communities

| GOALS<br>LONG-TERM OUTCOMES / IMPACTS | OBJECTIVES<br>MEDIUM-TERM OUTCOMES | TARGETS<br>SHORT-TERM OUTCOMES |
|---|---|---|
| **1C. YOUTH – CRIME REDUCTION** | | |
| **National 1.0:**<br>Healthier and Safer Communities. | **National 1.1:**<br>RCMP plays an active role in sustainable communities. | **National 1.2.1b:**<br>RCMP is an active partner addressing root causes of youth crime, especially in Aboriginal communities by FYE 2005.<br><br>**National 1.1.1c:**<br>The link between sustainability and the initiatives to address the root causes and consequences of youth crime are understood by the RCMP by FYE 2005. |
| **1D. INTEGRATED PEST MANAGEMENT** | | |
| **National 1.0:**<br>Healthier and Safer Communities. | **National 1.1:**<br>RCMP plays an active role in sustainable communities. | **National 1.1.1d:**<br>In keeping with our stakeholders priorities, we are committed to implement IPM and communicate the benefits to employees and the local communities by FYE 2007. |

## STRATEGIC PRIORITY 2

# Stewardship of Resources

| GOALS<br>LONG-TERM OUTCOMES / IMPACTS | OBJECTIVES<br>MEDIUM-TERM OUTCOMES | TARGETS<br>SHORT-TERM OUTCOMES |
|---|---|---|
| **2A. WASTE MANAGEMENT OPERATION** | | |
| **National 2.0:**<br>Increased capacity to sustain Canadian and global natural resources. | **National 2.1:**<br>The RCMP manages its asset portfolio from cradle to cradle. | **National 2.1.1a:**<br>The opportunities for waste reduction and waste management understood by the RCMP by FYE 2005. |
| **2B. FACILITY MANAGEMENT AND DESIGN** | | |
| **National 2.0:**<br>Increased capacity to sustain Canadian and global natural resources. | **National 2.1:**<br>The RCMP manages its asset portfolio from cradle to cradle. | **National: 2.1.1b:**<br>Integration of sustainable development principles into facility management and design by FYE 2008. |
| **2C. TRANSPORTATION MANAGEMENT** | | |
| **National 2.0:**<br>Increased capacity to sustain Canadian and global natural resources. | **National 2.1:**<br>The RCMP manages its asset portfolio from cradle to cradle. | **National 2.1.1c:**<br>Integration of sustainable development principles into transportation management by FYE 2007. |
| **2D. ENVIRONMENTAL CRIME** | | |
| **National 2.0:**<br>Increased capacity to sustain Canadian and global natural resources. | **National 2.2:**<br>RCMP contributes to reduced environmental impacts by partnering with other departments in the investigation of environmental degradation. | **National 2.2.1a:**<br>RCMP understands the relationship between organized criminal activities and environmental degradation by FYE 2006. |

## STRATEGIC PRIORITY 3

# Corporate Responsibility

| GOALS<br>LONG-TERM OUTCOMES / IMPACTS | OBJECTIVES<br>MEDIUM-TERM OUTCOMES | TARGETS<br>SHORT-TERM OUTCOMES |
|---|---|---|
| **3A. SUSTAINABLE BUSINESS PRACTICE** | | |
| **National 3.0:**<br>Organizations of excellence making sustainable development a way of doing business. | **National 3.1:**<br>Value of sustainable development demonstrated to the RCMP, its clients, and partners. | **National 3.1.1a:**<br>Business processes and procedures incorporate sustainable development principles in a manner that demonstrates accountability by FYE 2011.<br><br>**National 3.1.1b:**<br>The understanding of RCMP's role in sustainable communities communicated through awareness programs by FYE 2009. |
| **3B. CAPACITY BUILDING** | | |
| **National 3.0:**<br>Organizations of excellence making sustainable development a way of doing business. | **National 3.2:**<br>The RCMP as an organization of excellence recruits, trains, develops, supports and retains the right people. | **National 3.2.1a:**<br>The RCMP understands the value of sustainable development principles in the recruiting, training, development and support of Aboriginal and other members in all ranks by FYE 2005.<br><br>**National 3.2.1.b:**<br>Partnerships relative to sustainable workforce are effective by FYE 2007. |

# 6.0

## Implementation Structure

During implementation of *Communities+ 2003*, the RCMP's role as a guarantor of public safety will likely continue to evolve in the face of changing demographics, globalization and technological advances. Thus, implementing *Communities+ 2003* will be a challenging endeavor but one that will have the potential to facilitate change over the long term.

Developing the capacity and tools necessary to achieve the strategy commitments requires a sustained yet flexible effort to adapt to changing conditions. The proposed Sustainability Management System (SuMS) will represent a blend of the existing Sustainable Development Environmental Management System (SDEMS) principles and practices and incorporate social reporting controls also in use.

The foundations of the SDEMS established in 2000 will be revisited to realign with existing management tools:

- Reassess roles, responsibilities and authorities with regard to SuMS
- Establish and maintain procedures for communication and information sharing among the sustainable development team / RCMP / external partners
- Document SuMS core elements, processes, updating procedures
- Establish and maintain procedures for document control and archiving
- Establish operational and corrective action controls for implementation, monitoring and reporting

SuMS will enable the RCMP to balance implementation of socially and environmentally focused commitments to allow for the demonstration of individual results in each commitment area, including interrelationships.

Staff responsible for the maintenance of the proposed SuMS will report on the findings of the internal audit program to senior management and provide recommendations for strengthening and improving SuMS. A record will be kept of all recommendations and actions taken.

### 6.1 ACTION PLANS

The results chain exercise introduced at the June 2003 workshop was used at a follow-up workshop in October 2003 by regional managers to develop regional sub-targets to which specific activities were decided on by each region. Regional and policy centre action plans demonstrate how each group contributes to national targets to meet the medium-range objectives and long-range goals. Each action plan outlines specific activities, resources, responsibilities, costs and time frames associated with each activity.

## 6.2 ROLE AND FIT OF THE STRATEGY

The ensure a broader reach of *Communities + 2003* within the RCMP, it is important to understand the role and fit of the strategy with the reporting and accountability cycle. There are specific areas where *Communities+ 2003* complements the RCMP's business planning tools and processes, showing consistency with the philosophy of modern management and reporting. Key tools within the RCMP planning and reporting cycle are described in relation to integration with *Communities+ 2003* include:

- **Report on Plans and Priorities** (RPP): Serves as the organization's three-year plan. *Communities+ 2003* is more closely aligned with the RCMP's strategic priorities than previous strategies. Specifically, the focus on Aboriginal, youth and corporate responsibility is common to both the RPP and *Communities+ 2003*.

- **Departmental Performance Report** (DPR): Presents the RCMP's accomplishments in consideration of their performance expectations set out in the RPP. The reporting process in *Communities + 2003* will enable closer coordination of reporting between regions and headquarters making it easier to communicate value to the organization and to Canadians.

- **Modern Comptrollership**: This is the management philosophy and monitoring tool to integrate financial / non-financial performance information to better manage risk. This involves a cultural shift from emphasis on controls and compliance to rigorous stewardship of all resources (financial, human, environmental, intellectual), which is also fundamental to achieving the commitments in *Communities+ 2003*.

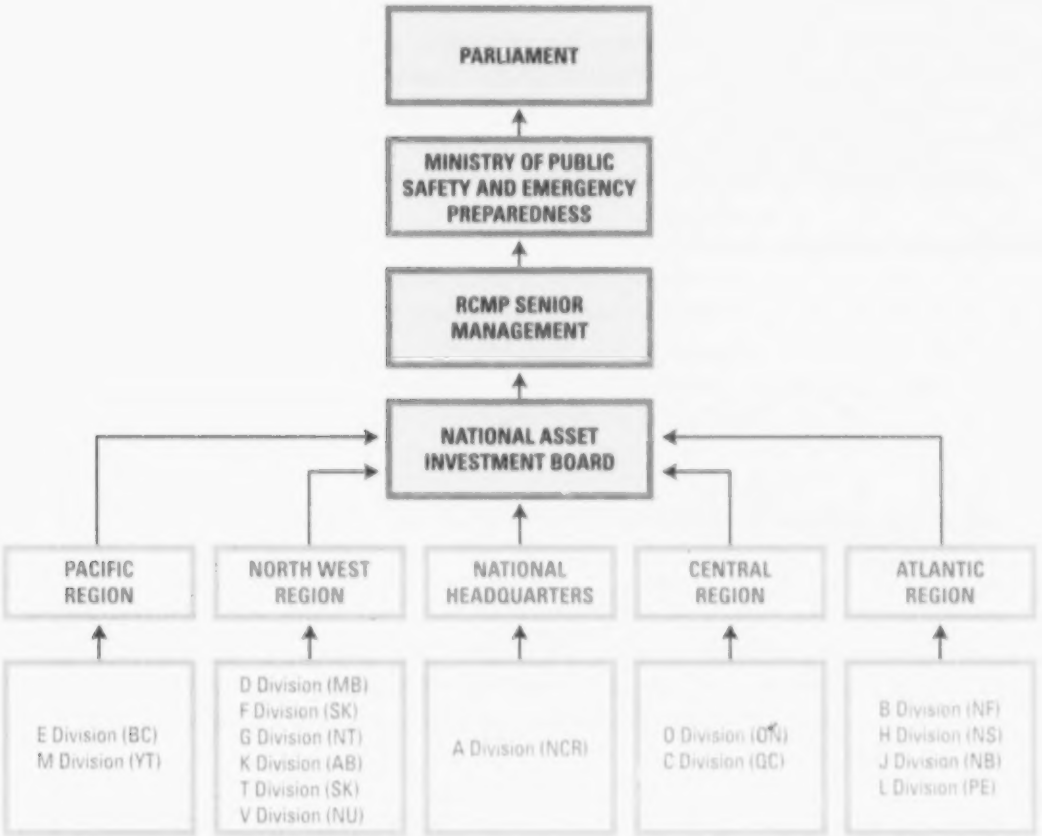
## 6.3 WORKING GROUP RELATIONSHIP

The mandate of the RCMP's National Asset Investment Board (NAIB) established in 2003 is to oversee the development and implementation of the strategy. The NAIB consists of five regional directors of assets and procurement, the director for National Client Service, the Director of Investment Strategy Assets Management Program and the Director General of Corporate Assets Management Branch (CAMB), who is the Board chair.

The National Director is ultimately responsible for the development of the strategy and works with Regional Directors to ensure its implementation. The National Director and the Regional Directors (National Headquarters, Atlantic, Pacific, North West and Central) are responsible for reporting on progress in their respective regions. As well, they may also work cooperatively on joint activities and monitor each other's efforts. Decisions deemed to require senior management level consultation are vetted through various senior management committees. Figure 4 presents a high-level overview of the reporting structure that pertains to sustainable development strategies.

From a functional perspective, the Corporate Infrastructure business line supports the development and implementation of the strategy through two service lines, Human Resources and Management and Corporate Management. Corporate Management is responsible for many of the operational issues including property, fleet and procurement. In addition, it facilitates the efforts of managers to make links between the organization's strategic priorities and broader government priorities and initiatives. To date, Corporate Management has been the primary resource within the RCMP responsible for the development and implementation of the sustainable development strategies.

**FIGURE 4** REPORTING STRUCTURE




## 6.4 PERFORMANCE EVALUATION AND REPORTING

There is growing global recognition that sustainable development reporting demonstrates an organization's willingness to be held accountable for its actions.[22] Comprehensive performance evaluation and reporting requires that organizations bring about sustainable development as an ongoing, learning-driven process. Although reporting needs to reflect day-to-day management practices and be consistent with yearly cycles required by government, sustainable development targets often take long time periods to accomplish.[23] To ensure that actions are moving the RCMP progressively forward to reach sustainable development goals, the RCMP established an Environmental Performance Evaluation Framework in 2000. The five key elements of the framework are consistent with the CESD expectations and also reflect sound project management principles. The five elements of the framework are presented as follows:

22. World Business Council for Sustainable Development. 2003. Annual Report. Geneva: World Business Council for Sustainable Development.

23. Managing and reporting on environmental performance from a compliance perspective in areas such as pollution prevention and waste reduction falls under the RCMP's environmental management program and is not reported in *Communities+ 2003*.

### Indicators

Indicators provide answers to the question, "how do we measure our progress toward targets and demonstrate value of results?" Similar to the Balanced Score Card, indicators also provide data that are useful in increasing organizational motivation and verifying the validity of a strategy. Because an indicator is essentially a "proxy," abstract social concepts such as *fear of crime*, *value* or *efficiency* need to be translated into something observable and measurable. The October 2003 workshop served as a forum for the RCMP to compile a data bank of indicators tied to each target. These indicators will be further refined and data sources identified or created where necessary.

### Information Collection System

The existing SDEMS data tracking system will be revised as part of the merge with SuMS. This data system outlines the methodology, frequency and responsibilities for collecting data. It outlines accountabilities for reporting results and establishes milestones for collecting and reporting on indicators. Regions are responsible for the conduct of their respective activities and for collecting the data that are necessary to ensure indicators are viable.

### Reporting System

An annual performance report will document progress and results achieved against target indicators. The data feeding into the strategy annual report will also be useful in annual DPR reporting.

### Corrective Action

Identification of non-conformance, management review of progress and annual issues scanning will allow the RCMP to take necessary corrective action so that efforts continue to lead us toward the goals set out in *Communities+ 2003*. Internal auditing procedures will be applied to ensure that SuMS is working as efficiently as possible.

### Review and Improvement

Review of progress on activities will be handled regionally and reports will be provided to the NAIB to allow for consideration of RCMP efforts Canada-wide. The findings and recommendations of each review will provide direction for continual improvement of the strategy implementation, including the evaluation and reporting framework.

The most important function of the framework is to allow the RCMP to evaluate its success during implementation so that corrections can be swiftly made if indeed any strategy commitments are not clearly aligned and closely linked to activities.

# 7.0
# Consultations

Internal consultations between Corporate and regional representatives involved tele-conferences, a spring and summer workshop, and regular e-mail communications. Consultations with CCAPS also represent a concerted effort to identify a logical place to begin integrating *Communities+ 2003* within the RCMP business planning process. In mid-2003, a meeting between the Policy Centre and CCAPS confirmed the commitment to focus on the areas of "Aboriginal Communities" and "Youth" in *Communities+ 2003*.

Our experience with CCAPS is a positive indicator and will serve as a model for us to approach other RCMP business lines as *Communities+ 2003* is implemented in the medium term.

## 7.1 CONSULTATIONS WITH OTHER GOVERNMENT DEPARTMENTS

As the roles and responsibilities of federal, provincial/territorial, municipal and Aboriginal communities evolve, there is growing recognition of the need to work together in partnerships to achieve sustainable development goals. To this end, the *Communities+ 2003* development process took seriously the need to work collaboratively with communities and consulting partners at all levels.

Regions are in constant communication with clients and stakeholders, working together continuously to evaluate needs and focus the direction of our services. By broadening *Communities+ 2003* scope, client reach has also been broadened. This kind of continuous consultation has been built into *Communities+ 2003* action plans, most notably in the commitments aligned with the vision of Safe Homes, Sustainable Communities.

In keeping with the RCMP's Environmental Policy, consultations involved meeting with other government departments including Public Safety and Emergency Preparedness (PSEPC), and sharing information pertaining to the development of the strategy. These consultations provide a foundation from which to build on a broader consultative process in the future. In particular, areas of mutual interest appear to be in sustainable development awareness and learning, youth and Aboriginal community safety and wellness. The focus of each of the PSEPC (formerly Solicitor General Canada) departments shows a common involvement in public safety as follows:

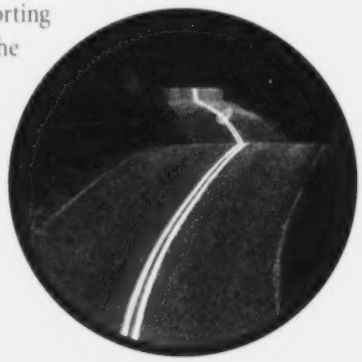
- Safe homes and safe communities (RCMP)
- Maintenance of a just, peaceful and safe society (CSC)
- Safety and security for Canadians (PSEPC)

Consultations, including personal meetings, e-mail and telephone communications, are ongoing and will continue throughout the implementation of *Communities+ 2003*. As more is learned about other departments, a greater appreciation will be developed about what needs to be done to accomplish goals or parts of goals that appear to be shared. From current discussions, partners may need to focus on the following areas to be able to form effective partnerships in the future: establishing how, where and when to collect baseline data (i.e., referral to actual information that you plan on measuring); establishing informal/formal communication paths that are effective and inclusive; and creating a common vocabulary to facilitate discussion of *Communities+ 2003* and sustainable development.

# 8.0

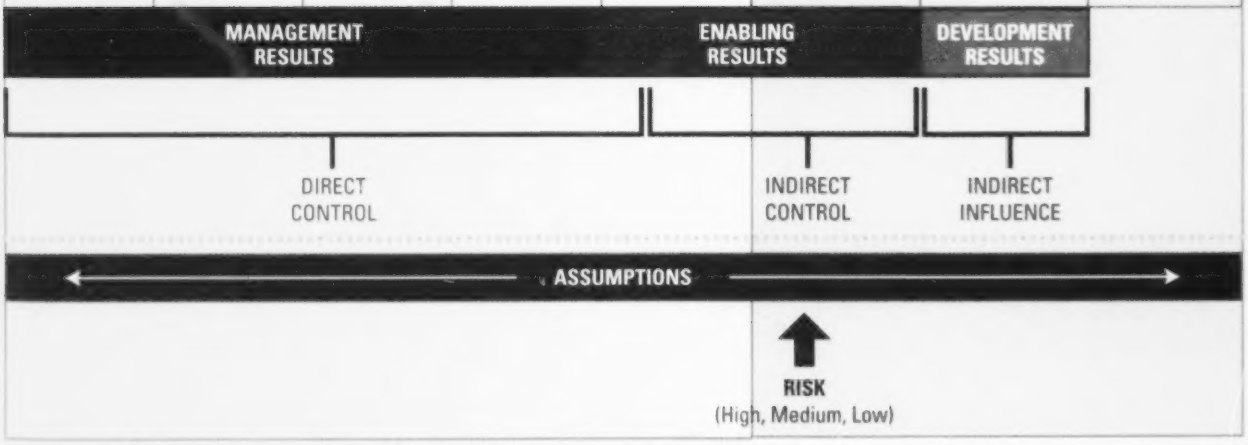
## Conclusion

The development of *Communities+ 2003* has been a significant milestone in defining sustainable development for the RCMP. Focusing on the priorities of sustainable communities, stewardship of resources and corporate responsibility will allow the RCMP to integrate sustainable development principles into its strategic planning and operations. While supporting our goal of Safe Homes, Safe Communities, *Communities+ 2003* signifies the RCMP's strengthened commitment to Canada's vision for a sustainable future.



## ANNEX 1: RESULTS CHAIN TEMPLATE

| PLANNING | INPUTS | ACTIVITIES | OUTPUTS | REACH | OUTCOMES | GOALS | STRATEGIC ANALYSIS |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **HOW DO WE INVEST?** | **WHAT DO WE INVEST?** | **WHAT DO WE DO?** | **WHAT DO WE PRODUCE?** | **WHO DO WE REACH?** | **WHAT ARE THE SHORT-TERM IMPACTS? (targets)** | **WHAT ARE THE ULTIMATE IMPACTS?** | **WHAT DO THE RESULTS MEAN?** |
| RCMP | RCMP | RCMP | RCMP | RCMP / PARTNERS | RCMP / PARTNERS | MICRO GOALS: FEDERAL GOVERNMENT DEPARTMENTS | RCMP / CANADIANS |
| ➡ | ➡ | ➡ | ➡ | ➡ | ➡ | ➡ | |
| | Staff<br>Volunteers<br>Time<br>Money<br>Materials<br>Equipment<br>Technology | Advise<br>Facilitate<br>Assess<br>Donate<br>Monitor<br>Review<br>Inform<br>Consult | Workshops<br>Reports<br>Information<br>Programs<br>Projects<br>Knowledge<br>Consultations<br>Records | Participants<br>Recipients<br>Canadians<br>Partners<br>Donors<br>OGDs | **Changes in Learning**<br>Awareness<br>Knowledge<br>Attitudes<br>Skills<br>Opinions<br>Motivations | **Changes in Conditions**<br>Social<br>Economic<br>Governance<br>Environmental | |
| | | | | | **WHAT ARE THE MEDIUM-TERM IMPACTS? (objectives)** | MACRO GOALS: CANADA | |
| | | | | | **Changes in Behaviour**<br>Practice<br>Decision-making<br>Policies<br>Social action | **Changes in Conditions**<br>Improved health<br>Improved safety<br>Sustainable communites | |



GRC

GENDARMERIE ROYALE DU CANADA

STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

# Collectivités +

2003

http://www.rcmp.ca/html/sustain_f.htm

Gendarmerie royale du Canada
Royal Canadian Mounted Police

Canada

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2004
N° de Catalogue : JS62-95/2004
ISBN : 0-662-67913-X

Papier Éco-Logo™ : EcoLogo® Paper

STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

# Collectivités +

2003

# Lettre du commissaire

Il me fait plaisir de présenter notre stratégie de développement durable intitulée *Collectivités+ 2003* à la GRC, au gouvernement fédéral du Canada et aux citoyens chez nous et à l'étranger.

Depuis la présentation de notre première stratégie de développement durable en 1997, la GRC comprend mieux les raisons et les défis inhérents à l'équilibre des aspects environnementaux, sociaux et économiques dans l'exercice des fonctions de la police nationale du Canada. La GRC a acquis cet apprentissage au cours des trois dernières années et a réalisé les nombreuses réussites de notre deuxième stratégie qui a été déposée au Parlement en 2001. La GRC a démontré des résultats quant à la réduction des gaz à effet de serre, la conservation des ressources naturelles et la prévention de la pollution en s'engageant proactivement dans l'approvisionnement écologique.

*Collectivités+ 2003* marque un point tournant critique dans nos efforts pour intégrer le développement durable dans les politiques, les programmes et les opérations. La stratégie nous guidera à long terme pour établir des partenariats actifs afin de nous permettre d'étendre la portée du développement durable dans notre organisation, avec les autres partenaires gouvernementaux et dans les collectivités que nous desservons. Ensemble, les régions de la GRC – Atlantique, Centre, Nord-Ouest, Pacifique et Capitale nationale – géreront et mettront en œuvre les engagements de *Collectivités+ 2003* envers les collectivités durables, l'intendance des ressources et la responsabilité générale. Cela se fera de manière à bâtir des ponts solides sur lesquels nous voyagerons avec nos partenaires et les collectivités dans les efforts visant à répondre aux besoins collectifs des citoyens, de leur sécurité générale et de leur qualité de vie. De plus, nos contributions aideront le Canada à s'acquitter de son engagement international en matière de développement durable relativement au programme de sécurité sociale fédéral.

Je remercie personnellement tous les employés des bureaux régionaux et des secteurs d'activités qui, grâce à la consultation, au partenariat et au dévouement, ont contribué à l'élaboration de *Collectivités+ 2003*.

*Giuliano Zaccardelli,*
*Le commissaire de la GRC*

## DÉDICACE

La capacité de la GRC d'offrir des services policiers de grande qualité à la population de ce pays est grandement renforcée par les hommes et les femmes qui se portent bénévoles pour cette organisation. Aujourd'hui, la GRC compte plus de 75 000 citoyens et citoyennes qui consacrent 3,5 millions d'heures de bénévolat et qui nous aident à nous acquitter de notre engagement envers le service communautaire. Les hommes et les femmes qui donnent leur temps à la GRC apportent une contribution très réelle et immédiate à la sécurité publique, aux collectivités durables et au maintien de l'excellente qualité de vie du Canada.

Comme indication de notre gratitude et de notre appréciation, nous dédions la stratégie de développement durable – *Collectivités+ 2003* – à ces bénévoles.

## REMERCIEMENTS

La conception et l'élaboration de ce rapport, *Collectivités+ 2003*, ont été rendues possibles grâce au soutien et à la persévérance de nombreuses personnes, de la haute direction aux membres, au personnel et aux partenaires.

Le commissaire Giuliano Zaccardelli a clairement exprimé son appui à l'adoption du concept de développement durable comme principe directeur derrière l'intendance judicieuse et rigoureuse de toutes les ressources de la GRC. Le sous-commissaire Gauvin et le sous-commissaire Loeppky sont également reconnus pour leur soutien constant de l'intégration progressive des principes du développement durable à la planification et aux opérations de la GRC.

Le Centre des politiques de la Sous-direction de la gestion et de l'actif avec des représentants du Pacifique, du Nord-Ouest, du Centre, de l'Atlantique et de la Capitale nationale (Ottawa) comprend l'équipe de développement durable dont la passion commune a conduit à la conception d'une stratégie moderne et dynamique.

La Direction des services de police communautaires, contractuels et autochtones (DSPCCA) est bien reconnue pour son soutien constant et ses efforts de partenariat avec l'équipe de développement durable pour explorer la dimension sociale des programmes de la GRC.

Parce que le développement durable nécessite l'engagement à grande échelle, la GRC souhaite remercier nos partenaires du portefeuille de la Sécurité publique et de la Protection civile Canada pour leur intérêt continu envers l'exploration des possibilités de contribution conjointe aux objectifs de sûreté et de sécurité communs.

Enfin, l'équipe de gestion du développement durable et de l'environnement de Conseils et Vérification Canada, un organisme de service spécial de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, est remerciée pour les conseils apportés à l'élaboration de cette stratégie.

## VISION

La vision du développement durable de la GRC peut se résumer en une expression – Sécurité des foyers et des collectivités durables. Cette vision sera réalisée par l'intégration progressive des considérations environnementales, sociales et économiques dans les décisions concernant l'orientation, les priorités et les stratégies de gestion de la GRC.

Comme de nombreux autres pays, le Canada s'est engagé à réaliser les objectifs de développement durable communs. La nécessité de la stabilité sociale, y compris la réduction du crime et de la peur de la criminalité, fait partie de la réalisation de la durabilité globale visant à protéger la qualité de vie des personnes et des collectivités au Canada et à l'étranger. Dans le cadre d'un partenariat national, international et communautaire, la vision du gouvernement fédéral d'un Canada durable sera articulée, en partie, autour du programme de sécurité sociale fédéral. Quant aux ministères fédéraux dont les mandats correspondent à ce programme fédéral, le rôle de la GRC en tant que force policière nationale du Canada est de travailler avec les collectivités pour identifier les causes du crime à la base. Le rôle de la GRC dans les collectivités durables en est un de partenariat pour renforcer leur capacité, comprendre leurs valeurs et démontrer la valeur que notre organisation retourne aux collectivités par ses services policiers.

Par collectivités durables, nous entendons des collectivités qui jouissent du bien-être économique et humain, de la stabilité sociale et d'un environnement en santé. Le bien-être humain comprend la protection du danger ou des blessures ainsi que l'accès à l'eau, à l'alimentation, au logement, aux soins de santé, à l'emploi et aux autres besoins fondamentaux auxquels chaque citoyen a droit. Ce sont les besoins collectifs des citoyens, leur sécurité globale et leur qualité de vie qui sont à l'avant-plan dans la vision de la sécurité de la GRC.

## SOMMAIRE

Depuis 130 ans, les opérations et les programmes de la GRC soutiennent la sûreté et la sécurité des collectivités. En tant que force policière nationale du Canada, la GRC continue d'être un élément vital de l'effort mondial pour protéger l'intégrité de l'environnement et, en fin de compte, la durabilité des collectivités. Les collectivités durables sont celles qui jouissent du bien-être économique, de la stabilité sociale et d'un environnement en santé, ce qui comprend la protection du danger ou des blessures, y compris de la peur du crime, ainsi qu'un accès aux nécessités fondamentales comme l'eau, l'alimentation, le logement et la santé.

La réalisation du développement durable dans les collectivités signifie d'adopter des modes de vie qui sont dans les limites de l'environnement naturel pour répondre aux besoins fondamentaux sans empêcher les générations à venir de répondre à leurs besoins. Les efforts entamés au niveau fédéral pour réaliser le développement durable au Canada se reflètent dans les engagements que les ministères et organismes fédéraux prennent dans leur stratégie de développement durable. La plupart des ministères et organismes fédéraux devaient préparer une première stratégie de développement durable en 1997, en réponse à une exigence légale en vertu de la *Loi sur le vérificateur général*. Toutefois, la GRC a déposé volontairement sa première stratégie au Parlement en 1997 et les révisions subséquentes en 2000 et 2003, reconnaissant que ses décisions ont une influence considérable sur la qualité de vie au Canada et à l'étranger.

La GRC continue de mettre l'accent sur la réalisation du développement durable en renforçant les relations dans ses secteurs d'activités et en améliorant la compréhension communautaire des valeurs de la GRC pour démontrer que ces valeurs et les services associés renforcent les sociétés par le développement des capacités communautaires. Ce faisant, la GRC a examiné attentivement les questions sous-tendant les efforts pour atteindre la durabilité au pays et à l'étranger, et dans ce rapport, *Collectivités+ 2003*, met l'accent sur les meilleures moyens d'apporter une contribution significative.

> *Notre vision pour le 21e siècle est de devenir une organisation de l'excellence. Pour atteindre cet objectif, la GRC doit continuer de mettre l'accent sur les meilleurs moyens de gérer nos ressources. En ayant cet objectif à l'esprit, la GRC a adopté le concept de développement durable comme principe directeur sous-tendant l'intendance judicieuse et rigoureuse de toutes les ressources de la GRC.*
>
> *Commissaire de la GRC, Giuliano Zaccardelli*

*Collectivités+ 2003* met l'accent sur trois priorités stratégiques : les collectivités durables, l'intendance des ressources et la responsabilité générale. Ces priorités sont liées aux priorités stratégiques globales de la GRC – le crime organisé, le terrorisme, la police internationale, les jeunes et les services aux communautés autochtones renforcés dans le Discours du Trône du 30 septembre 2002.

Chaque priorité stratégique est reliée à une série de buts, d'objectifs et de cibles établis selon un horizon temporel réalisable. Les engagements ayant trait aux collectivités durables comprennent l'établissement de

partenariats à l'interne ainsi qu'avec la collectivité, le renforcement des capacités communautaires autochtones, la réduction de la criminalité juvénile dans les communautés autochtones et la gestion intégrée du point de vue de la santé et de la sécurité. Le travail à entreprendre pour l'intendance des ressources met l'accent sur la détermination des possibilités de gestion des déchets, la conception et la gestion des installations pour réduire la consommation d'énergie et des ressources naturelles, la gestion novatrice du transport et l'accroissement de la compréhension de la relation entre les activités du crime organisé. Les engagements relatifs à la responsabilité générale mettent l'accent sur le recrutement de membres autochtones ou autres et la compréhension de l'intégration des principes du développement durable dans les processus et procédures de la GRC.

Des activités spécifiques basées sur la sensibilisation, l'aide à l'apprentissage et l'établissement de partenariats avec les membres de la GRC, les employés de la GRC et ceux des collectivités sous-tendent tous les engagements de *Collectivités+ 2003*. Ces efforts offriront un solide fondement d'apprentissage et seront d'une grande portée pour apporter des changements dans la pratique. D'un point de vue international, les engagements de *Collectivités+ 2003* sont compatibles avec les engagements fait par le Canada sur les principes, y compris ceux de Action 21 des Nations Unies de 1992, programme par lequel la paix, le développement et la protection de l'environnement sont considérés comme « interdépendants et indivisibles ». Au plan national, les Canadiens peuvent jouir de collectivités plus sûres et en meilleure santé grâce à nos efforts visant à améliorer la qualité de vie.

# Table des matières


**DÉDICACE** ..... i

**REMERCIEMENTS** ..... i

**VISION** ..... ii

**SOMMAIRE** ..... iii

**1.0 INTRODUCTION** ..... 1

**2.0 PROFIL MINISTÉRIEL : LA GRC D'UN COUP D'OEIL** ..... 2

**3.0 L'HISTOIRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DE LA GRC** ..... 3
3.1 Aperçu des réalisations de la stratégie de 1997 ..... 5
3.2 Aperçu de réalisations de la stratégie de 2000 ..... 5
3.3 *Collectivités+ 2003* : La voie de l'avenir ..... 10

**4.0 ÉTABLISSEMENT D'UNE VISION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE** ..... 11
4.1 Horizon temporel prolongé ..... 11
4.2 Exploration des dimensions environnementales ..... 12

**5.0 ENGAGEMENTS RELATIFS À LA NOUVELLE STRATÉGIE** ..... 14
5.1 Enjeux relatifs à l'analyse ..... 14
5.2 Aperçu des priorités stratégiques ..... 15
5.3 Buts, objectifs et cibles ..... 21

**6.0 STRUCTURE DE MISE EN ŒUVRE** ..... 26
6.1 Plans d'action ..... 26
6.2 Rôle et ajustement de la stratégie ..... 27
6.3 Relation du groupe de travail ..... 27
6.4 Évaluation et rapports sur le rendement ..... 28

**7.0 CONSULTATIONS** ..... 30
7.1 Consultations avec les autres ministères ..... 30

**8.0 CONCLUSION** ..... 31

Annexe 1:
Modèle de la chaîne des résultats ..... 32

# 1.0
## Introduction

La GRC est fière de ses antécédents de longue date de prestation de services policiers de grande qualité aux Canadiens et partout dans le monde. En travaillant en vue du mandat organisationnel de la sécurité des foyers et des collectivités, la GRC vise à s'attaquer aux causes profondes de la criminalité et à améliorer la qualité de vie de nos collectivités. Ces efforts communautaires continuent d'être renforcés par l'intégration progressive des pratiques de développement comme principe directeur du processus décisionnel quotidien.

D'un point de vue pratique, le développement durable signifie d'adopter des modes de vie qui sont dans les limites de l'environnement naturel, tant au plan écologique que social, pour répondre aux besoins fondamentaux. Il signifie que nous ne devons pas empêcher les générations à venir de répondre à leurs besoins. La GRC travaille également en tenant compte de l'interdépendance de la sécurité et de la durabilité au niveau communautaire. Pour rehausser la qualité de vie, le rôle de la GRC dans la durabilité est axé fondamentalement sur le renforcement des relations avec les collectivités pour mieux comprendre leurs valeurs. En même temps, la GRC doit démontrer la valeur qu'elle retourne aux collectivités par des services conçus pour renforcer la capacité des collectivités.

Les efforts entamés au niveau fédéral pour réaliser le développement durable au Canada se reflètent dans les engagements que les ministères et organismes fédéraux prennent dans les stratégies de développement durable. La plupart des ministères et organismes fédéraux devaient préparer des stratégies de développement durable en 1997 en réponse aux exigences légales en vertu de la *Loi sur le vérificateur général*. Toutefois, la GRC a déposé volontairement sa stratégie en 1997 et des révisions subséquences en 2000 et 2003 comme moyen de démontrer que ses décisions ont une influence considérable sur la qualité de vie. D'un point de vue international, une fois réalisés, les engagements stratégiques apportent une contribution à ceux du Canada dans le cadre d'Action 21 des Nations Unies – un plan d'action complet visant les impacts humains liés aux activités environnementales, sociales et économiques[1]. Au plan national, les Canadiens jouissent de collectivités plus sûres et plus en santé grâce aux efforts entrepris pour améliorer la qualité de vie.

Au niveau ministériel, *Collectivités+ 2003* présente un compte rendu des progrès et de la contribution de la GRC à la durabilité. Le rapport est également un plan à long terme qui indique pourquoi, où et comment la GRC centrera ses efforts sur les engagements envers trois priorités stratégiques : les collectivités durables, l'intendance des ressources et la responsabilité générale.

*Collectivités+ 2003* commence par un bref aperçu du ministère et un synopsis de l'histoire de développement durable de la GRC, soit le cheminement que nous avons adopté jusqu'à maintenant. Notre histoire est suivie par un examen des réalisations des deux stratégies précédentes déposées en 1997 et 2001. Des discussions ont suivi portant sur un horizon temporel prolongé et sur l'explication des liens entre les dimensions environnementales, sociales et économiques du développement durable comme moyen de changement.

1. *Action 21*. Du WWW, septembre 2003. *http://www.un.org/esa/sustdev/documents/agenda21/index.htm*

*Collectivités+ 2003* conclut par une brève discussion du rôle de la stratégie dans le cycle de planification de la GRC, les plans pour les rapports sur le rendement et un bref compte rendu des consultations.

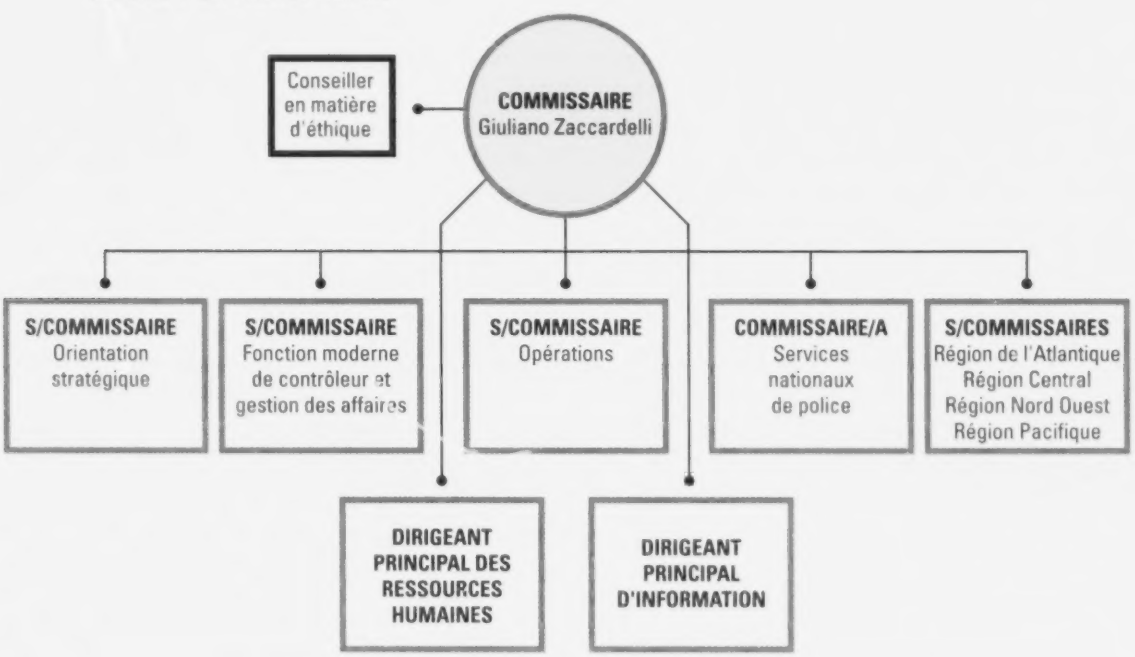
# 2.0

## Profil de l'organisme : la GRC d'un coup d'oeil

La GRC fait partie du portefeuille de la Sécurité publique et de la Protection civile Canada (SPPCC), qui regroupe des activités fondamentales au sein du gouvernement fédéral visant à assurer la santé et la sécurité des Canadiens et des Canadiennes. Le Bureau de la protection des infrastructures essentielles et de la protection civile de la SPPCC est un secteur important engagé dans les activités de prévention du crime, lequel demeure une préoccupation fondamentale pour la GRC. En tant qu'organisme policier fédéral, provincial et municipal, la GRC compte environ 22 000 employés qui offrent des services policiers à tous les Canadiens ainsi que des services policiers contractuels aux trois territoires, à huit provinces (en excluant l'Ontario et le Québec), à environ 200 municipalités et à 190 communautés des Premières nations.

L'organisation est divisée en quatre régions géographiques qui sont ensuite subdivisées en 15 divisions, chacune dirigée par un commandant, et 15 directeurs de programmes à l'administration centrale à Ottawa. La figure 1 présente un aperçu de la structure de la GRC[2]. Les divisions sont organisées en bureaux de districts et en détachements, qui sont les postes de police locaux à partir desquels les services policiers communautaires sont offerts.

**FIGURE 1** ORGANIGRAMME




2. Un organigramme détaillé est présenté dans le rapport de la GRC sur les plans et priorités de 2003-2004. Du WWW, septembre 2003. *http://www.rcmp_grc.gc.ca/rpp/rpp_2003_d_e.htm*

En tant que service policier national du Canada, la GRC est fière de ses traditions et a confiance en sa capacité de relever les défis de l'avenir. Nous nous sommes engagés à préserver la paix, à faire observer la loi et à offrir un service de qualité en partenariat avec nos collectivités. Son mandat est basé sur l'autorité et la responsabilité confiées en vertu de l'article 18 de la *Loi sur la Gendarmerie royale du Canada*. Sous sa plus simple forme, le mandat de la GRC est d'appliquer les lois, de prévenir le crime et de maintenir la paix, l'ordre et la sécurité au Canada. Invitée à aider des pays étrangers, la GRC étend ce mandat à l'étranger selon les approbations du gouvernement du Canada.

Le rapport sur les plans et priorités (RPP) de 2003-2004 expose les éléments individuels de la vision de la GRC. Au sens général, la vision de la GRC consiste à adopter une approche proactive à la sécurité des collectivités en offrant un service de la plus grande qualité grâce à un leadership dynamique, à l'éducation et aux technologies en partenariat avec les diverses collectivités desservies, ce qui s'accomplit en exerçant la responsabilité et en partageant le processus décisionnel dans un environnement de travail sain, qui encourage l'établissement d'équipes, la communication ouverte et le respect mutuel.

# 3.0

## L'histoire de développement durable de la GRC

Étant l'un des plus importants employeurs du gouvernement fédéral, la GRC joue un rôle primordial en contribuant à l'objectif global de réalisation du développement durable du gouvernement fédéral. Bien que la GRC ne soit pas légalement obligée de préparer une stratégie de développement durable, étant donné l'étendue des biens de l'organisation en parc automobile et en installations, la GRC a reconnu qu'une attention devrait être accordée à la gestion de ces biens du point de vue du développement durable et de la gestion de l'environnement. Les engagements pris dans la première stratégie ont été d'une portée générale parce que la compréhension des objectifs éventuels et les moyens de les réaliser en étaient aux premières étapes. Dès le départ, on a consacré un effort considérable à la sensibilisation.

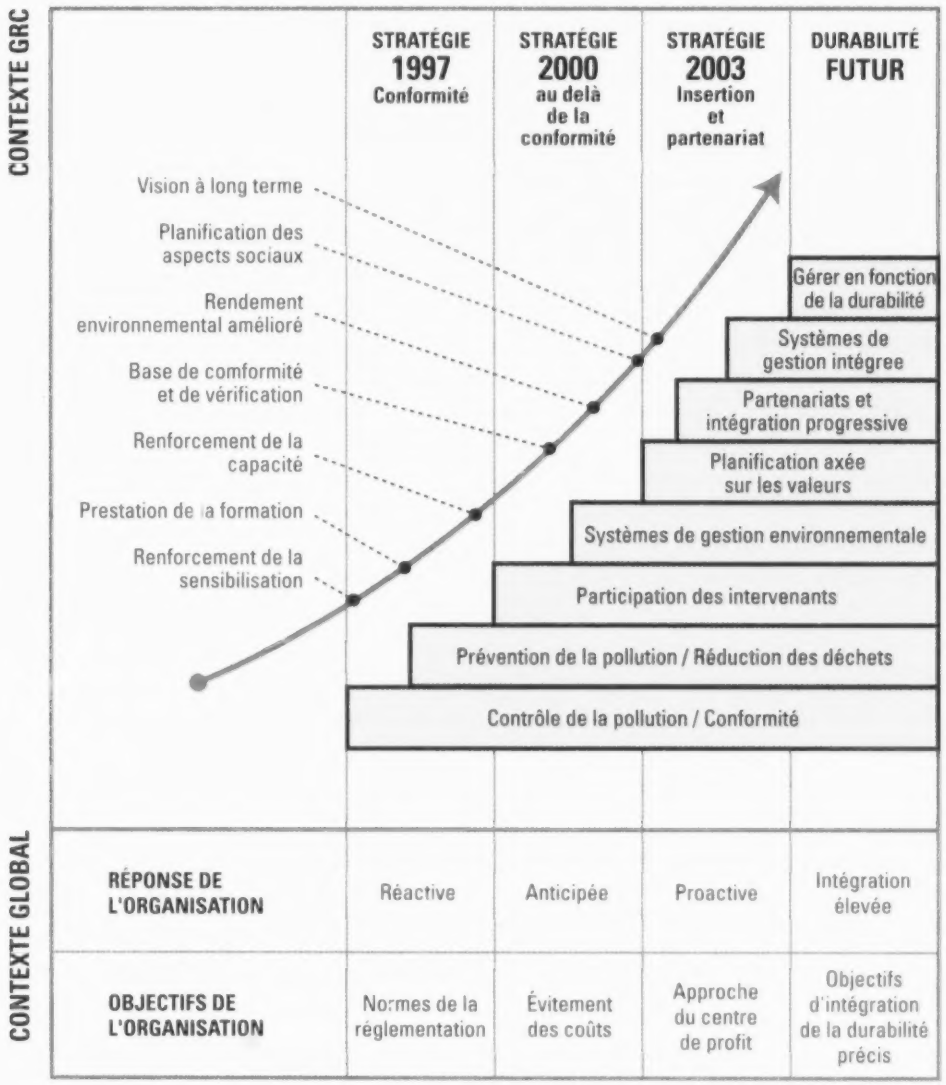
Dans l'ensemble, la première stratégie a considéré les impacts environnementaux éventuels des biens de la GRC, suivi de l'aperçu du *Guide de l'écogouvernement*, et mis l'accent sur les aspects environnementaux du développement durable. En adoptant une approche systématique visant la compréhension du genre d'influence que la GRC pouvait avoir sur l'écologisation de ses opérations, il est devenu clair que beaucoup de travail était nécessaire pour établir le matériel de base et accroitre la sensibilisation aux pratiques de développement durable au sein de la GRC.

Le dépôt de la deuxième stratégie au Parlement en février 2001 a marqué l'accomplissement de 18 mois de travail. Le cercle d'influence et le soutien du développement durable se sont élargis grâce à un accent constant sur la sensibilisation et l'apprentissage. Le soutien et l'engagement de la haute direction, des membres et des employés de la GRC ont accru le profil de la stratégie et permis le début des efforts constants pour étudier des moyens d'intégrer les pratiques de développement durable dans tous les secteurs d'activités.

La stratégie de 2000 a également été renforcée grandement en mettant l'accent sur moins d'engagements et en ajoutant des contraintes, en ayant à l'esprit la nécessité de répondre aux attentes exprimées par le commissaire fédéral à l'environnement et au développement durable (CEDD).

Dans l'ensemble, la mise en œuvre des deux stratégies précédentes a aidé à mieux comprendre le développement durable et sa relation avec les politiques, les opérations physiques et les programmes de la GRC. En franchissant certaines étapes, il est évident que le développement durable est assez bien compris pour permettre à Collectivités+ 2003 d'entamer une recherche plus approfondie de la relation entre les dimensions environnementales, sociales et économiques du développement durable. La figure 2 présente les étapes importantes de la courbe d'apprentissage du développement durable[3].

**FIGURE 2** ÉTAPES IMPORTANTES




3. Concepts de courbe d'apprentissage basés sur le travail de Nattrass, Brian and Mary Altomare, juin 2002. *The Natural Step for Business: Wealth, Ecology and the Evolutionary Corporation Conscientious Commerce*. Cité avec la permission des auteurs.

## 3.1 APERÇU DES RÉALISATIONS DE LA STRATÉGIE DE 1997

Comme celles de plusieurs autres ministères fédéraux, la première stratégie englobait plusieurs aspects de la réduction des impacts biophysiques sur l'environnement. Un effort considérable a été consacré à accroître la sensibilisation par des séances d'information et des présentations aux intéressés internes – du personnel aux commandants des détachements et à la haute direction[4]. La stratégie de 1997 a servi de fondement de planification pour développer la capacité pour l'intégration éventuelle des principes de développement durable dans le processus décisionnel quotidien de la GRC. Au cours de la mise en œuvre, les lacunes quant aux ressources, aux connaissances, aux processus et aux procédures ont été déterminées et des mesures correctives visant l'amélioration constante ont été prises. Parmi des réalisations particulières, mentionnons :

- La signature d'une politique de l'environnement par la haute direction.
- La conception d'un Système de gestion de l'environnement (SGE) comme moyen de déterminer et de réduire efficacement le risque environnemental inhérent à la conduite de nos opérations quotidiennes.
- L'élaboration d'un cadre de mesure du rendement pour évaluer pleinement les progrès.
- La conception d'un système d'information pour suivre les progrès en regard des plans d'action.

## 3.2 APERÇU DE RÉALISATIONS DE LA STRATÉGIE DE 2000

En misant sur la première stratégie, des consultations internes ont eu lieu pour déterminer les aspects qui pourraient être influencés plus facilement et qui seraient susceptibles de donner le meilleur impact. Plusieurs réalisations ont été possibles dans neuf domaines :

- gestion des déchets solides
- gestion des matières dangereuses
- lieux contaminés
- approvisionnement et impartition
- conservation de l'énergie
- gestion du parc de transport
- conception écologique des bâtiments
- conservation de l'eau et gestion de la qualité de l'eau
- communication et formation.

L'accent global a porté sur la conservation des ressources, la prévention de la pollution, l'éducation du personnel et du public au sujet du changement fondamental du mode de vie (par exemple, le choix d'autres modes de transport) et les lieux contaminés sur les propriétés de la GRC.

Des progrès ont également été réalisés en obtenant des fonds de sources externes pour régler les problèmes très prioritaires. Ces efforts ont donné des avantages directs en conservant les ressources ainsi que des avantages indirects en rehaussant la réputation de la GRC comme citoyen responsable chez nous et à l'étranger. De plus, des repères et de l'information de base ont été établis qui sont essentiels pour déterminer l'état des biens de la GRC, leurs impacts environnementaux et les niveaux de risque pour l'organisation et les clients. Dans chacun des neuf domaines, les principales réalisations entrent dans l'une des quatre catégories suivantes : planification, intégration, pratique et résultat.

Une brève description des principaux résultats, des défis, des efforts pour surmonter les obstacles et de la situation générale des objectifs dans chaque domaine suit une illustration des résultats (figure 3).

4. Gendarmerie royale du Canada, *Rapport sur le rendement ministériel 2001-2002*. Ottawa : Gendarmerie royale du Canada, 2002.

**FIGURE 3** DÉTAILS DES OBJECTIFS DE LA STRATÉGIE DE 2000

| | PLAN | INTÉGRATION | PRATIQUE | RÉSULTATS |
|---|---|---|---|---|
| **GESTION DES DÉCHETS SOLIDES**<br>**Encourage la promotion des 3R (réduire, réutiliser, recycler) et met en œuvre des programmes de recyclage dans les installations de la GRC.**<br>• Réduire les déchets produits par l'occupant de 10 du chiffre per capita de 1998 de 190 g par occupant d'ici mars 2003.<br>• Réduire les déchets envoyés à l'enfouissement ou à l'incinération de 50 du chiffre per capita de 1998 de 190 g par occupant d'ici mars 2003. | | | | |
| **GESTION DES MATIÈRES DANGEREUSES**<br>**Manutentionner, entreposer, transporter et éliminer de façon sécuritaire les matières dangereuses, les déchets et les substances et déchets toxiques.**<br>• Réduire à zéro le nombre d'écarts dans l'application des règlements ou des lignes directrices pour les substances appauvrissant la couche d'ozone, l'amiante, les BPC et le plomb. Presque 100 des réservoirs sont conformes et des travaux sont en cours pour améliorer d'autres réservoirs. | | | | |
| **LIEUX CONTAMINÉS**<br>**Gérer les lieux contaminés conformément aux lois, lignes directrices et règlements fédéraux, provinciaux et territoriaux.**<br>• Réduire à zéro, d'ici décembre 2005, le nombre et le pourcentage de propriétés qui contiennent des secteurs de contamination inconnue (sites de catégorie I).<br>• Diminuer continuellement le nombre et le pourcentage de propriétés qui contiennent des lieux contaminés (catégories 1, 2 et 3). | | | | |
| **APPROVISIONNEMENT ET IMPARTITION**<br>**Accroître l'approvisionnement écologique à la GRC.**<br>• Accroître la valeur monétaire et le pourcentage de matériel de bureau qui est coté efficient au plan énergétique.<br>• S'assurer que d'ici mars 2003, 100 % des munitions achetées pour utilisation dans la qualification annuelle et la formation au DÉPÔT sont écologiques.<br>• Accroître la valeur monétaire et le pourcentage de papier acheté qui contient un minimum de 20 % de matières recyclées.<br>• Augmenter le nombre d'éléments dans les contrats qui incluent des critères écologiques. | | | | |

**PLANIFICATION :** L'initiative demeure aux stades de la planification et de l'évaluation en raison de divers obstacles ou de difficultés concernant la mise en œuvre des programmes ou des projets.

**INTÉGRATION :** Les activités sont commencées pour intégrer les programmes et les processus qui visent les problèmes ou les objectifs de développement durable dans les pratiques. Il peut s'agir des tout premiers stades de la mise en œuvre ou les activités sont près d'être dans la pratique commune.

**PRATIQUE :** Intégration fructueuse des programmes et des processus dans la pratique assurant la gestion courante des problèmes ou le mouvement vers les objectifs de développement durable.

**RÉSULTATS :** L'intégration fructueuse des programmes et des projets a eu pour résultat la réalisation des objectifs de développement durable.

PLAN | INTÉGRATION | PRATIQUE | RÉSULTATS

## CONSOMMATION DE L'ÉNERGIE

**Accroître l'efficacité énergétique dans les installations de la GRC.**

- Réduire la consommation d'énergie totale de 10 % par rapport aux niveaux de 1998-1999 d'ici mars 2003.
- Réduire les émissions de gaz à effet de serre (en équivalent $CO^2$).

## GESTION DU PARC DE TRANSPORT

**Réduire l'impact environnemental du parc de véhicules, aéronefs et grandes embarcations maritimes.**

- Diminuer la consommation de carburant du parc.
- Réduire les émissions totales de gaz à effet de serre de 12 % par rapport aux niveaux de 1998-1999 d'ici 2010-2011.

## CONCEPTION ÉCOLOGIQUE DES BÂTIMENTS

**Minimiser les effets environnementaux dans la planification, la conception, la construction, la démolition et la rénovation des biens immobiliers de la GRC.**

- Augmenter le pourcentage de diversion des matériaux de construction, rénovation et démolition.

## CONSERVATION DE L'EAU ET GESTION DE LA QUALITÉ DE L'EAU

**Réduire la consommation d'eau et assurer la qualité de l'eau dans les installations appartenant à la GRC.**

- Réduire la consommation d'eau totale de 10 % par rapport à l'année de base 2000 d'ici 2003.

## COMMUNICATON ET FORMATION

**Communication efficace des activités environnementales de la GRC à l'interne aux employés, et à l'externe au public, clients et intéressés, et offrir aux employés la formation nécessaire.**

- Augmenter le nombre et le pourcentage de gestionnaires ayant reçu une formation en écologie.
- Augmenter de 25 %d'ici mars 2002 le pourcentage d'employés ayant suivi un programme de sensibilisation à la SDD et au SGE, et à 80 % d'ici mars 2003.

**PLANIFICATION :** L'initiative demeure aux stades de la planification et de l'évaluation en raison de divers obstacles ou de difficultés concernant la mise en œuvre des programmes ou des projets.

**INTÉGRATION :** Les activités sont commencées pour intégrer les programmes et les processus qui visent les problèmes ou les objectifs de développement durable dans les pratiques. Il peut s'agir des tout premiers stades de la mise en œuvre ou les activités sont près d'être dans la pratique commune.

**PRATIQUE :** Intégration fructueuse des programmes et des processus dans la pratique assurant la gestion courante des problèmes ou le mouvement vers les objectifs de développement durable.

**RÉSULTATS :** L'intégration fructueuse des programmes et des projets a eu pour résultat la réalisation des objectifs de développement durable.

**Gestion des déchets solides (stade de la planification)**

De nombreuses activités de recherche, de planification et de réduction (recyclage) des déchets ont été entreprises dans tout le pays pour réduire la quantité de déchets solides déversés dans les sites d'enfouissement des installations de la GRC. Toutefois, la plupart des installations de la GRC sont situées dans des emplacements plus petits et souvent éloignés où le soutien et l'infrastructure du recyclage n'existent pas. De plus, les rapports sur cet objectif ont été entravés par l'insuffisance des données. Ni les mécanismes internes ni les capacités des fournisseurs de services ne permettent un suivi adéquat et un rapport sur la quantité totale et le volume de déchets solides produits par les plus grands bâtiments et complexes de la GRC. Cet objectif a été modifié pour *Collectivités+ 2003* afin de mettre l'accent sur la détermination des possibilités de réduction des déchets. Il est essentiel d'adopter un moyen de déterminer d'abord les efforts visant à améliorer les capacités de suivi interne et de s'engager dans une recherche plus poussée pour surmonter les obstacles et permettre dans l'avenir la mise en œuvre fructueuse de programmes de réduction des déchets.

**Gestion des matières dangereuses (stade de la pratique)**

Peu d'installations de la GRC ont d'importants systèmes appauvrissant la couche d'ozone et, dans celles qui en ont, des programmes appropriés sont en place. Les BPC trouvés dans les anciens systèmes d'éclairage ont été remplacés progressivement et gérés de façon appropriée. Un programme dynamique d'évaluation et de remplacement des réservoirs, entrepris en partenariat avec des organismes de réglementation provinciaux et fédéraux, a permis de réduire le nombre de réservoirs souterrains dans l'ensemble et de réduire grandement le nombre de réservoirs nécessitant plus d'efforts, ainsi que de développer une base de données complète permettant une surveillance constante. Cet objectif a été éliminé pour *Collectivités+ 2003* car il est géré par le programme environnemental. L'analyse des lacunes entreprise après trois ans de mise en œuvre a permis de constater que les processus visant la conformité sont compris et ont été adoptés.

**Lieux contaminés (stade de la pratique)**

Un programme pancanadien mettant l'accent sur l'évaluation des lieux a offert une image claire de l'état du portefeuille des biens. Dans plusieurs secteurs, la plupart des lieux sont maintenant compris et ne nécessitent aucune évaluation. Quelques-uns nécessitent une évaluation supplémentaire pour combler les lacunes de l'information plutôt que d'assurer le suivi des problèmes identifiés. L'objectif a été éliminé pour *Collectivités+ 2003* car il est géré par le programme environnemental. L'évaluation environnementale des lieux est dorénavant intégrée au cycle de vie de la gestion des biens de la GRC, permettant une compréhension constante de l'état du portefeuille.

**Approvisionnement et impartition (stade de l'intégration)**

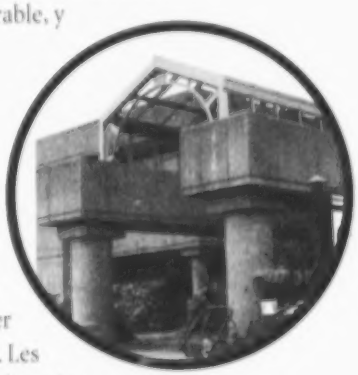
Une vérification interne entreprise en 2003 a permis de constater une augmentation de 82 % de l'achat de photocopieurs à haute efficacité énergétique dans l'inventaire actuel, résultat d'une stratégie globale visant l'impression et l'imagerie. Des munitions à faible teneur en plomb sont dorénavant achetées en vrac pour utilisation au dépôt d'entraînement de la GRC. L'objectif a été modifié dans le cadre de la conception de l'installation et de l'engagement de la direction dans *Collectivités+ 2003*. Les efforts mettront l'accent sur la détermination des solutions possibles pour surmonter les obstacles de la mesure et de l'établissement de rapports sur l'approvisionnement.

**Consommation de l'énergie (stade des résultats)**

La mise en œuvre fructueuse du processus contractuel des services d'énergie visant à réduire la consommation d'énergie dans une installation pilote, grâce à l'Initiative des bâtiments fédéraux (IBF), a conduit à une expansion du processus à une des installations de la GRC qui consomme le plus d'énergie, le dépôt d'entraînement à Regina. En conséquence, la GRC prévoit réduire davantage sa consommation d'énergie ainsi que sa production d'émissions de gaz à effet de serre. Les résultats d'une vérification externe indiquent que la consommation totale d'énergie aux installations de la GRC en 2001-2002 a été d'environ 9 % inférieure à celle de l'année de base. Ce niveau de consommation a eu pour résultat une réduction d'un peu moins de 20 % des émissions totales de gaz à effet de serre selon une vérification externe. Ces réductions peuvent être attribuées en partie à la mise en œuvre des rénovations grâce au programme contractuel de l'énergie et au remplacement du mazout par d'autres solutions en certains endroits. L'objectif a été modifié dans le cadre de la conception des installations et de l'engagement de la direction dans *Collectivités+ 2003*, l'accent devant porter sur les sources plutôt que sur la fin du cycle de vie de la consommation d'énergie.

**Gestion du parc de transport (stade de la planification)**

Les activités de gestion du parc automobile en sont au stade de la planification. Divers projets ont été entrepris dans tout le pays pour évaluer les options et réduire directement les émissions du parc automobile de la GRC, notamment par l'adoption de politiques sur les véhicules de l'administration et la mise en commun de ces véhicules. Des projets visent l'utilisation de véhicules à carburant de remplacement pour le travail de la police, la plupart des véhicules du parc de la GRC, ont été entravés par l'infrastructure industrielle inadéquate pour le ravitaillement et l'entretien. Les difficultés concernant l'exactitude des données affectent les rapports sur les objectifs; toutefois, une vérification externe détaillée a permis de constater que la consommation moyenne de carburant par le parc automobile et les aéronefs a diminué au cours de l'exercice financier 2001-2002 comparativement à l'année de base pour tous les types de carburants. Une augmentation des émissions de gaz à effet de serre en 2001-2002 est attribuable en partie à l'inventaire supérieur des véhicules. Le nombre de véhicules a augmenté de 7 846 en 1998-1999 à 8 844 en 2001-2002. Cet objectif est modifié pour 2003 afin de mettre l'accent sur une meilleure intégration des principes de développement durable, y compris d'autres choix de transport par les membres et les employés.



**Conception écologiques des bâtiments (stade de l'intégration)**

Les bâtiments de la GRC sont en train de devenir « plus écologiques ». Parmi des projets récents, mentionnons l'installation du détachement de Holyrood à Terre-Neuve qui a été construite selon des concepts écologiques intégrés, un bâtiment R2000 à Cross Lake, Manitoba, qui servira d'étude de cas pour des projets à venir dans des endroits éloignés, et l'intégration des éléments C2000 à la conception du quartier général d'une subdivision à Saskatoon pour assurer l'intégration des éléments écologiques à la planification et à la construction. Les contrats de services d'énergie dans le cadre du programme de l'IBF intègrent la diversion des déchets de rénovation dans tous les projets. Un outil développé pour utilisation dans tout le pays intègre des mesures pour minimiser tous les impacts environnementaux associés à la rénovation et à la construction des installations de la GRC. Cet objectif a été modifié pour *Collectivités+ 2003* pour mettre l'accent sur les nombreuses possibilités de démontrer la valeur de la construction des futurs bâtiments selon les principes et les techniques de conception durable.

**Conservation de l'eau et gestion de la qualité de l'eau (stade de l'intégration)**
Des initiatives de réduction de la consommation d'eau ont été intégrées aux contrats pour réduire la consommation dans deux grandes installations de la GRC. D'autres initiatives comprennent l'installation de dispositifs de limite du débit d'eau et des efforts pour améliorer la disponibilité et la précision des données partout. Plusieurs installations sont sans compteur ou s'alimentent par un puits. De plus, des processus ont été mis au point pour standardiser la surveillance de la qualité de l'eau des installations alimentées par un puits. D'après les données collectées par une vérification externe, la consommation moyenne d'eau des plus grandes installations de la GRC a diminué d'environ 5 % par rapport à la base totale de 2000-2001 à 2001-2002. Cet objectif a été modifié pour *Collectivités+ 2003* pour mettre l'accent sur les activités de conservation basées sur l'éducation qui compléteront les efforts en cours dans le programme de gestion de l'environnement pour collecter les données de base.

**Communication et formation (stade de l'intégration)**
La formation, la sensibilisation et la communication sous-tendent tous les engagements et sont le fondement pour changer le comportement des membres et employés de la GRC et des personnes des collectivités avec qui nous travaillons. La sensibilisation accrue est à la fois une formation spécifique à l'emploi pour les employés dont les actions peuvent affecter la conformité environnementale et les objectifs de développement durable ainsi qu'une communication générale et une sensibilisation aux pratiques de durabilité. De plus, plusieurs nouvelles relations de travail et nouveaux partenariats avec des départements de l'ensemble de la GRC ont eu pour résultat une meilleure compréhension du rôle de la GRC dans la réalisation du développement durable. Cet objectif a été modifié pour *Collectivités+ 2003* afin que toutes les activités considèrent les principes de l'apprentissage et de la sensibilisation.

## 3.3 *COLLECTIVITÉS+ 2003* : LA VOIE DE L'AVENIR

*Collectivités+ 2003* est une étape importante pour comprendre l'intégration progressive des considérations environnementales, sociales et économiques dans tous les processus décisionnels de la GRC. *Collectivités+ 2003* est également un moyen par lequel la GRC peut communiquer les progrès réalisés en vue du développement durable en mettant en évidence comment ses programmes et ses opérations influent positivement sur la qualité de vie au Canada et à l'étranger.

*Collectivités+ 2003* présente un examen des progrès à ce jour. Le rapport présente ensuite une orientation pour le changement à court, moyen et long terme nécessaire pour réaliser le développement durable, dans le sens de la vision fondamentale de la GRC, Sécurité des foyers et des collectivités. La GRC reconnaît l'importance de travailler en étroite collaboration avec les autres dans notre organisation et avec les autres ministères fédéraux pour soutenir les aspects sociaux du développement durable.

À cette fin, certains engagements relatifs aux collectivités durables mettent l'accent sur le renforcement de la relation existante avec la Direction des services de police communautaires, contractuels et autochtones (DSPCCA). Suite aux premières réussites, l'intention est d'établir des partenariats avec d'autres secteurs d'activités ou centres de police nationaux pour démontrer efficacement la valeur du développement durable et la stratégie à la GRC et aux Canadiens.

Ces partenariats nous permettront de nous concentrer sur les priorités stratégiques de l'ensemble de la GRC ainsi que sur les priorités et les initiatives gouvernementales visant à réaliser le développement

durable. Nous reconnaissons que le processus d'établissement de partenariats dans notre organisation et avec les autres nécessitera du temps et un effort constant. La GRC reconnaît des défis semblables par l'adoption de la fonction de contrôle moderne et des principes de gestion moderne ce qui représente une entreprise à long terme nécessitant un engagement permanent[5]. De plus, nous reconnaissons des défis dans la réalisation des objectifs de développement durable. En tant qu'organisation qui demande l'excellence, la GRC a le personnel, l'esprit et la détermination pour relever ces défis avec succès.

# 4.0
# Établissement d'une vision du développement durable

La vision organisationnelle de la GRC est axée sur la sécurité publique. La vision du développement durable de la GRC vise à compléter et non à remplacer la vision organisationnelle[6]. Plus particulièrement, la vision du développement durable de la GRC met l'accent sur le lien entre la sécurité et l'intégration des considérations environnementales, sociales et économiques au processus décisionnel. Cette vision est basée sur la connaissance que la durabilité n'est pas un point final mais un processus permanent qui s'étend sur une longue période et qui prend en compte les trois dimensions de la durabilité.

## 4.1 HORIZON TEMPOREL PROLONGÉ

La CEDD affirme que les SDD fédérales manquent d'une perspective stratégique à long terme[7]. Étant donné l'exigence d'une mise à jour tous les trois ans mentionnée dans la *Loi sur le vérificateur général*, les stratégies fédérales ont eu tendance à faire porter leurs objectifs sur un horizon de trois ans. Toutefois, le rapport de mars 2003 de la CEDD rend explicite la référence à la réalité que les objectifs peuvent devoir être poursuivis selon un horizon temporel à long terme pouvant aller jusqu'à dix ans.

À mesure que la compréhension du développement durable augmente, il est devenu évident que le temps nécessaire pour mettre en œuvre les engagements est plus long que le rapport annuel des résultats demandé par le Parlement. Ainsi, l'horizon temporel de *Collectivités+ 2003* considère la nécessité de suivre les progrès selon l'orientation stratégique de la GRC ainsi que de démontrer les résultats aux Canadiens sur une plus longue période. Toutefois, une vision plus globale de l'échéancier de la stratégie n'empêche pas la nécessité de continuer de présenter des rapports annuels sur les progrès.

5. Gauvin, Paul L, printemps 2000, *La GRC et la fonction de contrôle moderne*, Journal IGE 11 (3).
6. Un énoncé de vision est essentiel pour les stratégies de développement durable, tel qu'indiqué par le Réseau interministériel de stratégies de développement durable (RISDD) et la commissaire à l'environnement et au développement durable.
7. Bureau du vérificateur général, mars 2003, *Sustainable Development Strategies – Making a Difference*, Ottawa : BVG.

Les délais sont établis autour des engagements de *Collectivités+ 2003*. Les objectifs datés sont axés sur le court terme (jusqu'en 2008), de façon compatible avec un cycle de planification de cinq ans. Cette date tient également compte de la nécessité de démontrer une valeur avant le renouvellement des ententes sur les services de police provinciaux (municipaux) qui expirent en avril 2012. Les objectifs sont axés sur le moyen terme (jusqu'en 2012), coïncidant avec l'achèvement de la transition vers la prochaine génération des gestionnaires de la GRC. Les buts sont axés sur le long terme (jusqu'en 2025), reconnaissant qu'il faut du temps pour influencer le changement dans les pratiques et les conditions sociales. En énonçant nos hypothèses et nos risques dès le départ dans le cadre du processus d'établissement des engagements, nous pourrons prévoir comment les défis qui peuvent se présenter peuvent influer sur notre capacité de respecter ces délais.

## 4.2 EXPLORATION DES DIMENSIONS ENVIRONNEMENTALES, SOCIALES ET ÉCONOMIQUES

*Collectivités+ 2003* considère les trois dimensions du développement durable et leurs interrelations dans un contexte de sécurité sociale. Cette approche explique clairement que les conflits et la violence existent, en partie, à cause du stress environnemental de l'extérieur des collectivités et, en partie, à cause du stress engendré dans les collectivités elles-mêmes. Selon la capacité des collectivités soumises au stress environnemental, la portée du conflit peut être plus ou moins grave. Ainsi, la clé pour gérer l'insécurité éventuelle dans les collectivités est d'améliorer la capacité des collectivités de s'adapter au stress ainsi que d'aider les collectivités à éviter de se placer sous un stress.

Plusieurs écologistes, sociologues et économistes soutiennent le concept que la dégradation de l'environnement et l'appauvrissement des ressources affectent la sécurité directement et contribuent aux tensions sociales et économiques et à l'instabilité. Bien que plusieurs puissent considérer les changements environnementaux (par exemple le réchauffement planétaire, la déforestation, les inondations, les sécheresses et la diminution des stocks de poisson) comme des questions purement environnementales, dans un sens global, ils posent également des menaces pour les aspects sociaux et économiques de la société. Par exemple, l'examen environnemental de la GRC de 2002 indiquait que les calottes glaciaires fondent à un rythme alarmant et que les sécheresses dévastent les cultures et le bétail. L'absence de pluie en 2001 a causé une sécheresse dans les Prairies et une perte estimée à cinq milliards de dollars, les troupeaux ayant réduit de près de 5 %. Les moyens de subsistance des gens vivant dans les Prairies ont été menacés par ces pertes, ce qui a conduit à une émigration constante vers les centres urbains de l'Est et de l'Ouest.

Les activités humaines ont des effets voulus et des effets secondaires non voulus dans les trois dimensions, effets qui peuvent être difficiles à discerner. Ainsi, à l'aide de ce type d'analyse, il est évident que plusieurs problèmes auxquels fait face la société ne peuvent pas être catégorisés exclusivement comme étant environnementaux, sociaux ou économiques. Par exemple, la stratégie internationale de l'Union européenne pour le développement durable souligne plusieurs importantes menaces pour la société, notamment « de graves menaces pour la santé publique qui sont posées par les nouvelles souches de certaines maladies résistant aux antibiotiques et, éventuellement, les effets à plus long terme de nombreux produits chimiques dangereux actuellement en usage quotidiennement ».

Une façon de comprendre la sécurité consiste à examiner les conséquences s'étendant au-delà des limites de l'environnement biophysique – un aspect important de la durabilité des collectivités. Par exemple, la santé d'une collectivité peut être compromise par l'exposition aux émissions atmosphériques et aux

produits chimiques dangereux qui viennent d'un lieu d'emploi local. Si les employés sont malades, ils ne peuvent pas apporter une contribution à l'économie et, ainsi, il s'ensuit une spirale à la baisse avec le temps. Le changement d'orientation qui vise la prévention des déversements dangereux dans l'environnement est donc un lien avec la santé d'une collectivité. Le changement d'orientation est également associé à la dimension économique en ce qu'une technologie novatrice peut être développée en réponse à la nécessité de réduire les impacts environnementaux négatifs.

Une autre façon de comprendre la sécurité est le contexte de la dimension sociale du développement durable. La GRC a lancé un processus en 2002 pour déterminer les aspects sociaux de la durabilité associés à l'accomplissement du mandat de la GRC. Avec une série de réunions et d'ateliers, cette recherche a conduit à une meilleure compréhension des considérations environnementales et économiques faisant partie du milieu social, même si toutes les préoccupations sociales ne sont pas abordées formellement par les engagements de *Collectivités+ 2003*.

Bien que plusieurs éléments opérationnels de la GRC puissent avoir un impact social considérable, la DSPCCA a été déterminée comme étant le point de contact le plus direct de la GRC avec les collectivités canadiennes. Des cinq sections de la DSPCCA (évaluation et recherche, police urbaine, ententes de services de police, services policiers pour les autochtones et stratégie nationale de la jeunesse), deux sont reliées directement aux priorités stratégiques de la GRC et à celles du gouvernement du Canada, et elles sont au centre des engagements sociaux dans *Collectivités+ 2003*. La Section des services policiers pour les autochtones est le centre d'orientation national responsable de superviser la mise en oeuvre du plan stratégique de la GRC pour les services aux communautés autochtones. La Stratégie nationale de la jeunesse met l'accent sur la prévention du crime par le développement social, offrant l'orientation nécessaire pour traiter efficacement avec les jeunes contrevenants et réduire la participation des jeunes à la criminalité et à la victimisation. En conséquence, *Collectivités+ 2003* contient des engagements relatifs aux éléments sociaux des opérations policières de la DSPCCA, particulièrement pour les services aux communautés autochtones et la jeunesse.

L'exploration du développement durable tel que voulu nécessite une considération soigneuse des trois dimensions. L'importance d'un point de vue intégré est critique si l'ont veut que les efforts en vue de la durabilité réussissent à l'échelle nationale et, subséquemment, à l'échelle mondiale. « Au cours des 100 dernières années, les activités économiques de l'humanité se sont multipliées par 80 et cette croissance a accru notre demande et notre consommation de ressources naturelles considérablement. Si nous continuons pendant les 100 prochaines années, nos activités économiques se multiplieront encore par 80. L'environnement d'aujourd'hui est sous pression; pouvons-nous imaginer ce qui arriverait »[8].

8. Tolba, Mostafa K., et Jih C Yang. 2002. *Encyclopedia of Global Environmental Change*. Ted Munn (Ed). John Wiley and Sons: West Sussex, UK.

# 5.0

## Engagements relatifs à la nouvelle stratégie

L'harmonisation aux priorités stratégiques de la GRC et à son cycle de planification ainsi que la compréhension des pratiques et des processus administratifs à l'égard du développement durable ont fourni un nouveau cadre pour les enjeux relatifs à l'analyse. Le processus nécessite également l'examen de la littérature pertinente et des références à l'analyse de l'environnement annuelle de la GRC afin de jeter les bases et d'envisager des engagements en matière de développement durable.

### 5.1 ENJEUX RELATIFS À L'ANALYSE

L'énoncé directionnel et l'analyse de l'environnement annuelle de la GRC soulignent le besoin d'utiliser un processus courant pour analyser l'environnement de manière diligente et régulière afin que la GRC soit en mesure de relever rapidement les nouveaux défis. L'analyse annuelle de la GRC permet d'évaluer les vulnérabilités repérées en matière de services de police ainsi que les tendances telles que le vieillissement de la population et le besoin de ressources intégrées pour assurer la sécurité nationale[9]. Cela permet à la GRC de répondre au public tout en suscitant la confiance envers les services de police. Les analyses de l'environnement de la GRC servent entre autres à fournir des commentaires pour établir des liens entres les enjeux à la GRC et à l'échelle nationale et mondiale.

L'analyse des enjeux a été effectuée lors d'une série d'ateliers visant à élaborer un processus utile pouvant être répété, et qui permet d'examiner les principaux documents sur les répercussions nationales et mondiales du développement durable. Les principaux documents du secteur public sur le développement durable en tant que meilleure pratique ainsi que ceux de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement durable, Institut international du développement durable, Action 21 ont été examinés dans le but de comprendre la participation et les progrès du Canada à l'égard de la durabilité et de la sécurité. Ces renseignements ont jeté les bases à partir desquelles les enjeux sont repérés et les nouveaux engagements relatifs aux priorités stratégiques sont établis.

*Collectivités+ 2003* se concentre sur trois enjeux principaux qui sont les plus étroitement harmonisés aux priorités stratégiques de la GRC et tiennent compte du programme mondial de développement durable :

LE BESOIN DE COLLECTIVITÉS DURABLES
LE BESOIN DE CONSERVER EFFICACEMENT NOS RESSOURCES
LE BESOIN D'ÊTRE RESPONSABLE DES CHOIX / ACTIONS

La GRC participe également à d'autres aspects de l'écologisation des opérations et des activités qui appuient l'initiative fédérale Prêcher par l'exemple faisant partie de ces trois questions. Ces autres activités, cependant, sont couvertes dans le programme environnemental de la GRC.

9. Gendarmerie royale du Canada. Analyse de l'environnement, 2002. *http://www.rcmp-grc.gc.ca/enviro/scan2002june_a_f.htm*

## 5.2 APERÇU DES PRIORITÉS STRATÉGIQUES

Le terme priorité stratégique est utilisé par la GRC et fait référence à la concentration à long terme sur un domaine précis. Les trois priorités stratégiques dans *Collectivités+ 2003* se trouvent ci-dessous :

- Les collectivités durables
- L'intendance des ressources
- La responsabilité des entreprises

Bien que l'intendance des ressources représente une priorité depuis la stratégie de 1997, cette année marque l'inclusion de deux priorités stratégiques. Nous savons, bien qu'il soit difficile de le démontrer, que les activités humaines ont des répercussions sur les aspects de la durabilité, peu importe l'accent sur l'une ou l'autre des priorités. Par exemple, le recrutement des bonnes personnes se rapporte directement aux aspects économique et social.

### PRIORITÉ STRATÉGIQUE 1

LES COLLECTIVITÉS DURABLES

Partout dans le monde, les collectivités cherchent à définir leur propre façon de créer un environnement viable selon leurs intérêts et leurs besoins individuels ainsi que leur culture. Pour créer ces environnements viables, il est essentiel de comprendre les limites de l'environnement naturel, de définir les besoins et les intérêts sociaux selon les capacités en matière de ressources et de bâtir une économie solide qui appuie la structure sociale de ces collectivités.

La GRC est consciente que ces collectivités durables sont sécuritaires, viables et saines. Elles sont responsables sur le plan de l'environnement, économiquement prospères et socialement équitables grâce à l'intégration communautaire participative. Cette vision est conforme aux principales caractéristiques de la durabilité, y compris détenir une capacité (p. ex. obtenir des ressources de tous genres); entretenir des relations qui reposent sur la confiance avec les leaders; s'engager à effectuer des efforts permanents pour conscientiser les gens; établir des liens avec les partenaires à l'intérieur et à l'extérieur de la collectivité; motiver grâce à des réussites initiales rapides et utiliser efficacement les ressources[10].

Le rôle de la GRC à l'appui des collectivités durables consiste fondamentalement à assurer la sécurité des personnes en tant que besoin social et à renforcer les capacités de ces collectivités afin de promouvoir une amélioration de la qualité de vie.

10. Caputo, Tullio, Kelly, Katharine, Jamieson, Wanda et Liz Hart. *A Portrait of Sustainable Crime Prevention in Selected Canadian Communities*. 2001 Groupe de travail fédéral-provincial-territorial sur la sécurité communautaire et la prévention du crime.

*Nous travaillerons à bâtir des communautés autochtones plus saines et plus sûres en participant à des initiatives liées à l'éducation, à l'emploi, à la santé et au développement culturel. Parallèlement, nous trouverons des façons de prévenir et de résoudre les conflits en privilégiant les partenariats axés sur la prévention du crime, la justice réparatrice et une approche de résolution de problèmes holistique, adaptée à la culture autochtone.*

*RPP de la GRC 2003-2004*

Le crime a d'importantes répercussions sur le tissu social et économique du Canada et sur les jeunes et leur collectivité. L'une des attentes envers les agents de première ligne, à la GRC et chez ses partenaires, est de contribuer à la réduction du crime et de la victimisation chez les jeunes. Il est essentiel de parvenir à cela en passant par le développement social, d'avoir conscience qu'il faut modifier les approches au fil du temps et d'éviter de se fier aux programmes et aux prestataires de programmes.

***Collectivités+ 2003* se concentre sur les aspects suivants de cette priorité stratégique comme point de départ :**

**Partenariats communautaires** – établir plus loin les possibilités de travailler ensemble à l'échelle locale, régionale et nationale. La GRC reconnaît qu'elle a besoin de la participation et du soutien continus des citoyens locaux pour assurer le mieux-être des collectivités. Ceci permettra à la GRC de continuer à jouer un rôle dans la promotion des collectivités plus saines et sécuritaires au Canada (plus particulièrement dans les collectivités sous la juridiction de la GRC) et à l'étranger.

**Partenariats avec les collectivités autochtones** – chercher des moyens pour améliorer davantage le rapport de travail avec les Autochtones partout au Canada (plus particulièrement dans les collectivités sous la juridiction de la GRC), tout en incitant les membres autochtones. *Collectivités+ 2003* partage les principaux objectifs et les services dans le cadre de la stratégie communautaire autochtone, plus précisément en participant aux efforts qui visent à démontrer la valeur du service, à établir et à renforcer les partenariats actuels et à aborder les enjeux liés au recrutement, à la formation et à la rétention des bonnes personnes. Pour montrer que le développement durable est intégré aux secteurs d'activité de l'organisme, nous prendrons part à un projet pilote en collaboration avec les SPCCA dans le but d'atteindre l'objectif commun des collectivités plus saines et sécuritaires. L'hypothèse sous-jacente veut qu'en investissant dans le mieux-être et la sécurité des collectivités autochtones, on parviendra à réduire le crime dans ces collectivités.

**La jeunesse** – une priorité stratégique de la GRC qui consiste à établir les principales causes de la criminalité afin de mettre fin aux activités criminelles dès le départ. Le recensement des jeunes réalisé en mai 2000 dénombre 554 000 millions de jeunes dans le monde, dont seulement 2 millions vivent au Canada[11]. Actuellement, bon nombre de jeunes entrent dans le système de justice pénale et risquent à

11. Population Reference Bureau. Jeunes de 15 à 19 ans. Tiré du site Web du PRB, The World Youth 2000. http://www.prb.org/datafind/prjprbdata/wcprbdata.asp?DW=DR&SL, septembre 2003.

90 % d'être condamnés à une peine pour adulte dans un établissement fédéral. La SNJ représente l'un des meilleurs aspects sur lesquels concentrer nos efforts de sensibilisation sur le lien entre le crime et la durabilité compte tenu de l'impact direct sur le mieux-être social et économique des Canadiens.

Les nouveaux engagements visent à comprendre la relation entre la sécurité des jeunes et des collectivités dans lesquelles ils vivent. En collaboration avec les SPCCA, le « Whole Child Project » (Projet de l'enfant entier) à Whitehorse, dans la Région du Pacifique, peut servir d'étude de cas pour démontrer la prévention du crime par le développement social ainsi que le rôle de la police dans les enquêtes environnementales et la prévention du crime[12]. Par exemple, un coordonnateur communautaire à Whitehorse étudie les besoins et les intérêts des familles et coordonne la prestation de programmes en collaboration avec des organismes communautaires. En outre, les membres du détachement de la GRC à Whitehorse servent d'entraîneurs lors des activités sportives et assurent le transport des enfants et de leur famille.

**Gestion intégrée des parasites** – comprendre les impacts biophysiques des opérations de la GRC et la façon dont l'application des mesures de contrôle des parasites touche les collectivités locales. Les collectivités durables détiennent généralement une bonne santé. Par le passé, l'utilisation de pesticides représentait souvent une simple préoccupation environnementale, mais on a pu constaté ses répercussions directes sur la santé humaine, la sécurité et la survie des collectivités. Seulement quatre autres nations membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) utilisent davantage de pesticides par habitant que le Canada, et ce dernier est le seul pays membre de l'OCDE qui ne détient pas de base de données sur l'utilisation et la vente de pesticides, ce qui complique l'élaboration de politiques de protection adéquates[13]. Selon la CEDD, il faut accorder une plus grande attention au renforcement des mécanismes formels tels que les protocoles d'entente entre les ministères[14].

12. *Collectivités+ 2003* partage cet objectif commun – objectif I.6 du TBP sur la Stratégie nationale sur la jeunesse (objectif I-7 du TPB des SPCCA).
13. Canada vs. the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Tiré du site Web : *http://www.environmentalindicators.com/htdocs/indicators/15pest.htm*, septembre 2003.
14. Rapport de la commissaire à l'environnement et au développement durable – *La gestion des pesticides : sécurité et accès sur le marché*, tiré du site Web : *http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/rapports.nsf/html/c20031001cf.html*, septembre 2003.

## PRIORITÉ STRATÉGIQUE 2

### L'INTENDANCE DES RESSOURCES

L'intégration de l'environnement aux activités quotidiennes de la GRC signifie qu'on devra accorder une plus grande attention à la relation entre les opérations et les programmes ainsi qu'à leur influence sur l'environnement biophysique afin d'éviter les problèmes à long terme comme la pollution et l'exploitation des ressources. Comme les autres pays qui ont pris un engagement relatif à l'Action 21, le gouvernement du Canada et la GRC se préoccupent des modèles de consommation durable. Par consommation insoutenable, nous faisons référence à l'achat de biens et de services qui accroissent la rareté des ressources. La conservation d'une réserve de ressources ainsi que leur disponibilité au profit des générations futures représente un enjeu mondial envers lequel le Canada a pris des engagements à l'échelle locale, nationale et internationale. Malgré ces engagements et ceux d'autres pays, les ressources non renouvelables continuent à s'épuiser rapidement et les ressources renouvelables sont consommées à un rythme qui ne leur permet pas de se régénérer.

La littérature sur le développement durable indique que la qualité et la disponibilité des ressources continue à se détériorer (voir l'encadré). Cette situation est grave, car l'environnement biophysique constitue la base de *toutes* les formes vie, y compris la société humaine.

La principale source préoccupation porte sur l'air pur, l'eau, la nourriture et le logement (les exigences de survie de base), car sans ces éléments, il est impossible d'assurer la sécurité de notre structure sociale commune. La durabilité des collectivités est compromise si ces dernières ne sont pas en mesure d'assurer l'intendance de leurs ressources et de limiter la dégradation de leur environnement[15].

*Collectivités+ 2003* mise sur les stratégies antérieures et se concentre sur l'intendance des ressources par des engagements dans quatre domaines sur lesquels la GRC peut exercer une certaine influence à présent, y compris une influence continue sur la gestion des déchets, l'écologisation des immeubles (fonctionnement et conception) et la gestion des transports. Le crime environnemental fait l'objet d'un nouvel intérêt en raison de son importance accrue à l'échelle nationale et internationale.

**Opération de gestion des déchets** – trouver des moyens de réduire les déchets au départ et à la fin du flux des déchets. Compte tenu des défis importants liés aux pratiques de recyclage dans les plus petits détachements et les détachements éloignés, l'éducation et les efforts de formation se concentreront sur le repérage des possibilités de conservation et de réduction des déchets.

**Gestion et conception des immeubles** – intégrer les principes de la conception durable à la construction de toutes les nouvelles installations ainsi que ceux de la gestion efficace et responsable des déchets lors de la rénovation d'immeubles. Tous les aspects du cycle de construction seront examinés quant aux possibilités de conservation des ressources, d'utilisation judicieuse de l'énergie et de prévention de la pollution.

**Gestion des transports** – déterminer les moyens les plus efficaces de réduire les émissions provenant des bateaux et des avions en examinant des façons novatrices d'entretenir la flotte actuelle. En outre, on se concentrera également sur la sensibilisation et l'éducation des employés de la GRC sur les moyens de transport de rechange.

15. *Le développement durable en Europe pour un monde meilleur : stratégie de l'Union européenne en faveur du développement durable*, tiré de l'Internet, septembre 2003.

**Crime environnemental** – comprendre la relation entre les crimes environnementaux comme forme de « criminalité organisée » et la durabilité en ce concentrant tout d'abord sur les possibilités d'éducation et d'apprentissage sur le développement durable pour les membres. Le crime environnemental représente l'une des cinq principales préoccupations canadiennes, tout de suite après le trafic des drogues illégales[16]. Cependant, les enquêtes sur le crime organisé semblent se concentrer sur les enjeux sociaux et économiques et ne se penchent pas sur le lien avec l'environnement bien que le crime touche tous les aspects de notre vie[17]. On doit également reconnaître les aspects socioéconomiques – la pollution de l'air rend les gens malades, les moyens de subsistance sont compromis par la destruction de l'habitat et la qualité de vie diminue lorsque les ressources ne sont plus disponibles au quotidien.

## PRIORITÉ STRATÉGIQUE 3

### LA RESPONSABILITÉ DES ENTREPRISES

La responsabilité des entreprises ou le triple indice de rentabilité, la capitalisation du coût entier et la responsabilité sociale des entreprises comprennent tous les efforts fait par une organisation afin de répondre à ses propres besoins et aux besoins de ses intervenants tout en étant responsable et en assurant l'intendance rigoureuses de toutes les ressources.

Partout dans le monde, les organisations prennent conscience que la perte de l'appui des intervenants et de leur soutien quant à leurs objectifs nuit ou fait en sorte qu'il est impossible de les atteindre – elles ont perdu leur licence d'exploitation. Ainsi, les organisations ont commencé à changer cette relation à l'aide de stratégies et de programme de responsabilité des entreprises. Elles communiquent leur engagement envers les intervenants dans le cadre de la responsabilité d'entreprise qui leur permet de gérer leur réputation, de former et d'influencer le comportement de tous les intervenants à l'égard des objectifs commun de durabilité.

On s'attend de plus en plus à ce que les gouvernements, tout comme les entreprises privées, respectent des règlements stricts et répondent aux attentes sociales en ayant un comportement responsable. Les demandes du public quant à la visibilité du processus, à la responsabilisation relativement aux résultats et au comportement éthique ne cessent de croître. Le gouvernement du Canada, par ses initiatives *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*, exige que tous les ministères fassent preuve de responsabilité en entreprenant des efforts comme la fonction moderne de contrôleur et le mieux-être au travail, etc.[18]

16. Le crime environnemental dont il est question comprend le commerce illicite de substances appauvrissant la couche d'ozone (SACO) ainsi que le traitement et l'élimination illicites de déchets dangereux. Le marché de la drogue illicite au Canada se chiffre de 7 à 10 milliards de dollars par année. Rapport no 2000/07. *La criminalité transnationale : contexte mondial.* Tiré du site Web : http://www.csis-scrs.gc.ca/fra/miscdocs/200007_f.html, septembre 2003.
17. Sapa. 13 août 2002. Environmental crime costs billions. Tiré du site Web : *http://iafrica.com/news/sa/143304.htm*, septembre 2003.
18. Conseil du trésor du Canada. *Résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*, 2000, Ottawa.

**Comme point de départ, *Collectivités+ 2003* se concentre sur deux aspects de cette priorité stratégique :**

**Les pratiques commerciales durables** – l'intégration des principes de la durabilité aux décisions et à la planification des activités quotidiennes. La responsabilité des entreprises nécessite non seulement la compréhension du développement durable mais aussi son intégration à notre mode de vie et de travail. L'engagement dépassera la portée de *Collectivités+ 2003* et touchera les activités quotidiennes de la GRC, dans le cadre d'un effort continu. La responsabilité des entreprises est étroitement liée à l'utilisation de la fonction moderne de contrôleur à la GRC en tant que guide de gestion organisationnelle. La modernisation de la fonction moderne de contrôleur repose sur un ensemble de résultats relativement à cette initiative, dont le leadership stratégique, des gens motivés, des valeurs et une éthique communes, des renseignements sur le rendement intégré, la gestion mûre des risques, l'intendance rigoureuse et la responsabilisation précise, des éléments qui font tous la promotion de la durabilité.

**Renforcement des capacités** – établir les meilleures façons d'intégrer les pratiques de recrutement et de gestion durable à l'organisation en se concentrant tout d'abord sur les membres autochtones en tant qu'intervenants internes détenant les connaissances, les habiletés et les outils nécessaires pour répondre aux objectifs. *Collectivités+ 2003* est un complément au partenariat entrepris par la DSPCCA et continuera à élaborer, avec les Ressources humaines, à recruter, former et à soutenir les Autochtones et les autres membres pour renforcer le dynamisme de la GRC par le biais de la diversité en milieu de travail[19]. La diversité est un élément clé primordial. Il est important pour nous de représenter les différentes cultures du Canada dans la GRC[20]. Ceci exige des efforts continus pour entretenir un environnement interne où tous les membres et employés se sentent valorisés, et que les groupes des minorités soient représentés dans tous les rangs et niveaux. Du point de vue du développement durable, la diversité signifie également que le personnel de la GRC reflète explicitement les communautés qu'il sert[21]. De plus, la prestation continue de services de police dans une mosaïque culturelle signifie la considération de changements dans les valeurs, les attentes, la démographie, et un virement culturel représentatif de la communauté globale. À l'externe, cela signifie que les organisations doivent montrer de la souplesse et répondre aux changements dans le recrutement en considérant les variations des caractéristiques de la population globale au point de vue du développement durable.

Il convient présentement de se concentrer sur le recrutement, la formation et la rétention des bonnes personnes qui serviront de modèles de comportement positifs compte tenu de l'augmentation de 22 % de la population autochtone, de 1997 à 2001. Parallèlement, il y a une augmentation des taux de suicide chez les Autochtones et du grand nombre d'Autochtones dans les pénitenciers fédéraux.

19. *Collectivités+ 2003* partage cet objectif (IA sur la stratégie autochtone, TBP).
20. Ewanovich, Jim., Dirigeant principal des Ressources humaines, GRC. « Capturing Diversity », *Pony Express*, October 2003.
21. Environ 6 % (880 employés) des travailleurs à la GRC (membres civils et réguliers).
Présentation des SNPA, 16 septembre 2003.

*« Lors du recrutement de 1989, j'ai été affecté à la division D dans le but de faire augmenter le nombre des membres autochtones au Manitoba. Lorsque j'ai commencé à travailler dans la section, il y avait 34 autochtones au Manitoba. Pour attirer davantage d'autochtones à joindre les forces, j'ai fait un recrutement intensif en participant à des fonctions que je croyais intéressantes telles que les journées d'orientation dans les écoles, les pow-wow, etc. En l'espace de trois ans, le nombre de membres autochtones dans cette division est passé à 119. Présentement, nous sommes 139 membres autochtones. Soixante-et-un ont été embauchés dans le cadre du programme de valorisation des cadets autochtones. De ce nombre, 43 sont présentement des membres réguliers de la GRC. Depuis, nous avons continué à accroître le nombre de membres autochtones, en grande partie en raison des modèles de comportement positifs. »*

*Sergent Sam Anderson, Division D*

## 5.3 BUTS, OBJECTIFS ET CIBLES

Un ensemble d'engagements nationaux ont été élaborés dans le cadre de *Collectivités+ 2003* à partir du cadre de la chaîne des résultats (annexe 1). Ce processus comportait le repérage des principales hypothèses pouvant nuire à la mise en œuvre de la stratégie. En outre, on a établi les risques élevés, modérés et faibles quant à l'atteinte des cibles. On réexaminera les hypothèses et les risques lors de la mise en œuvre de la stratégie afin d'apporter des ajustements proactifs à notre plan d'action.

La chaîne des résultats sert à choisir de façon logique les engagements relatifs aux stratégies étroitement liées aux priorités stratégiques de la GRC et aux enjeux repérés lors de l'analyse. Les engagements nationaux découlent de trois priorités stratégiques : les collectivités durables, l'intendance des ressources et la responsabilité des entreprises. La concentration sur les collectivités durables et la responsabilité des entreprises correspond aux priorités stratégiques de la GRC établies dans le RPP ministériel de 2003-2004. L'engagement continu à l'égard de l'intendance des ressources mise sur le travail réalisé lors des stratégies précédentes et fait progresser les efforts visant à intégrer les préoccupations environnementales aux activités quotidiennes de la GRC.

Chaque engagement national se compose d'un but ainsi que d'objectifs et de cibles connexes. Dans certains cas, les cibles se rapportent à plus d'un objectif. Les contributions régionales (qui ne sont pas indiquées dans la stratégie) envers les cibles nationales dépendent de la capacité individuelle à participer. Les engagements nationaux comportent un total de 6 objectifs et de 16 cibles. L'hypothèse sous-jacente veut que ces engagements puissent être atteints de manière raisonnable au cours de *Collectivités+ 2003*, en supposant que l'environnement externe est relativement stable (p. ex. aucune menace extrême à la sécurité) et que les cadres supérieurs, les membres, les employés et les collectivités offrent leur soutien. De plus, la prémisse de base suppose qu'on peut entraîner des changements de comportement et de pratique à long terme en étendant la portée et l'influence des efforts entrepris dans le cadre de *Collectivités+ 2003* afin d'effectuer une sensibilisation envers le développement durable, à l'interne et auprès des partenaires.

## PRIORITÉ STRATÉGIQUE 1

# Les collectivités durables

| BUTS<br>OBJECTIFS / IMPACTS À LONG-TERME | OBJECTIFS<br>OBJECTIFS À MOYEN-TERME | CIBLES<br>RÉSULTATS À COURT-TERME |
|---|---|---|
| **1A. PARTENARIATS COMMUNAUTAIRES** | | |
| **National 1.0 :**<br>Collectivités plus en santé et plus sûres. | **National 1.1 :**<br>La GRC joue un rôle actif dans les collectivités durables. | **National 1.1.1a :**<br>La valeur ajoutée du rôle de la GRC dans les collectivités est comprise d'ici 2006.<br><br>**National 1.1.1 b :**<br>Les partenariats relatifs aux collectivités durables sont efficaces d'ici 2007. |
| **1B. PARTENARIATS AVEC LES COMMUNAUTÉS AUTOCHTONES** | | |
| **National 1.0 :**<br>Communautés plus en santé et plus sûres. | **National 1.2 :**<br>La GRC joue un rôle actif dans le développement des communautés autochtones durables.<br><br>**National 1.3 :**<br>La GRC a amélioré et adapté la prestation des services pour répondre aux besoins des communautés.<br><br>**National 1.4 :**<br>Les actions de la GRC sont basées sur la connaissance des peuples et des communautés autochtones (perceptions, questions, culture). | **National 1.2.1a :**<br>La GRC a amélioré les relations avec les communautés autochtones d'ici 2010.<br><br>**National 1.3.1a :**<br>La GRC comprend comment améliorer et adapter les services pour répondre aux besoins des communautés d'ici 2006.<br><br>**National 1.4.1a :**<br>La connaissance des peuples et des communautés autochtones (perceptions, questions, culture) est accrue d'ici 2007. |

## PRIORITÉ STRATÉGIQUE 1

# Les collectivités durables

| BUTS<br>OBJECTIFS / IMPACTS À LONG-TERME | OBJECTIFS<br>OBJECTIFS À MOYEN-TERME | CIBLES<br>RÉSULTATS À COURT-TERME |
|---|---|---|
| **1C. LA JEUNESSE – RÉDUCTION DE LA CRIMINALITÉ** | | |
| **National 1.0 :**<br>Collectivités plus en santé et plus sûres. | **National 1.1 :**<br>La GRC joue un rôle actif dans les collectivités durables. | **National 1.2.1b :**<br>La GRC est un partenaire actif pour comprendre les causes de la criminalité juvénile, particulièrement dans les communautés autochtones, d'ici 2005.<br><br>**National 1.1.1c :**<br>Le lien entre la durabilité et les initiatives visant les causes à la base et les conséquences de la criminalité juvénile est compris par la GRC d'ici 2005. |
| **1D. GESTION INTÉGRÉE DES PARASITES** | | |
| **National 1.0 :**<br>Collectivités plus en santé et plus sûres. | **National 1.1 :**<br>La GRC joue un rôle actif dans les collectivités durables. | **National 1.1.1d :**<br>Dans le sens de nos priorités visant les intéressés, nous sommes engagés à mettre en œuvre la gestion intégrée des pesticides et à communiquer les avantages aux employés et aux collectivités locales d'ici 2007. |

## PRIORITÉ STRATÉGIQUE 2

# Intendance des ressources

| BUTS<br>OBJECTIFS / IMPACTS À LONG-TERME | OBJECTIFS<br>OBJECTIFS À MOYEN-TERME | CIBLES<br>RÉSULTATS À COURT-TERME |
|---|---|---|
| **2A. OPÉRATION DE GESTION DES DÉCHETS** | | |
| **National 2.0 :**<br>Capacité accrue de soutenir les ressources naturelles canadiennes et mondiales. | **National 2.1 :**<br>La GRC gère son portefeuille de biens du début à la fin. | **National 2.1.1a :**<br>Les possibilités de réduction et de gestion des déchets sont comprises par la GRC d'ici 2005. |
| **2B. GESTION ET CONCEPTION DES IMMEUBLES** | | |
| **National 2.0 :**<br>Capacité accrue de soutenir les ressources naturelles canadiennes et mondiales. | **National 2.1 :**<br>La GRC gère son portefeuille de biens du début à la fin. | **National: 2.1.1b :**<br>Intégration des principes du développement durable à la conception et à la gestion des installations d'ici 2008. |
| **2C. GESTION DES TRANSPORTS** | | |
| **National 2.0 :**<br>Capacité accrue de soutenir les ressources naturelles canadiennes et mondiales. | **National 2.1 :**<br>La GRC gère son portefeuille de biens du début à la fin. | **National 2.1.1c :**<br>Intégration des principes du développement durable à la gestion du transport d'ici 2007. |
| **2D. CRIME ENVIRONNEMENTAL** | | |
| **National 2.0 :**<br>Capacité accrue de soutenir les ressources naturelles canadiennes et mondiales. | **National 2.2 :**<br>La GRC contribue à la réduction des impacts environnementaux par des partenariats avec d'autres ministères pour l'étude de la dégradation de l'environnement. | **National 2.2.1a :**<br>La GRC comprend la relation entre les activités du crime organisé et la dégradation de l'environnement d'ici 2006. |

## PRIORITÉ STRATÉGIQUE 3

# Responsabilité des entreprises

| BUTS<br>OBJECTIFS / IMPACTS À LONG-TERME | OBJECTIFS<br>OBJECTIFS À MOYEN-TERME | CIBLES<br>RÉSULTATS À COURT-TERME |
|---|---|---|
| **3A. PRATIQUES COMMERCIALES DURABLES** | | |
| National 3.0 :<br>Organisations de l'excellence faisant du développement durable une façon de faire des affaires. | National 3.1 :<br>Valeur du développement durable démontrée à la GRC, ses clients et ses partenaires. | National 3.1.1a :<br>Les procédés et les procédures des entreprises intègrent les principes du développement durable d'une manière qui démontre l'imputabilité d'ici 2011.<br><br>National 3.1.1b :<br>La compréhension du rôle de la GRC dans les collectivités durables est communiquée par des programmes de sensibilisation d'ici 2009. |
| **3B. RENFORCEMENT DES CAPACITÉS** | | |
| National 3.0 :<br>Organisations de l'excellence faisant du développement durable une façon de faire des affaires. | National 3.2 :<br>Comme organisation de l'excellence, la GRC recrute, forme, perfectionne, soutien et conserve les bonnes personnes. | National 3.2.1a :<br>La GRC comprend la valeur des principes du développement durable pour le recrutement, la formation, le perfectionnement et le soutien des autochtones et des autres membres dans tous les rangs d'ici 2005.<br><br>National 3.2.1b :<br>Les partenariats relatifs à un effectif durable sont effectifs d'ici 2007. |

# 6.0

## Structure de mise en œuvre

Au cours de la mise en œuvre de *Collectivités+ 2003*, le rôle de la GRC en tant que responsable de la sécurité publique poursuivra son évolution à la lumière des données démographiques changeantes, de la mondialisation et des progrès technologiques. Ainsi, la mise en œuvre de *Collectivités+ 2003* sera une entreprise complexe qui pourra faciliter le changement à long terme.

Le développement de la capacité et des outils nécessaires à l'atteinte des engagements stratégiques exige un effort continu mais souple afin de s'adapter aux conditions changeantes. Le système de gestion de la durabilité (SGdur) proposé est un outil convenable qui représentera un mélange des principes et des pratiques du système de gestion de l'environnement et du développement durable (SGEDD) et des mesures relatives aux rapports sociaux et aux contrôles présentement utilisés.

Les bases du SGE, qui ont été établies en 2000, seront réexaminées pour se repositionner avec les outils de gestion courants :

- Réévaluer les rôles, les responsabilités et les pouvoirs relatifs au SGdur
- Établir et conserver des procédures de communication et d'échange d'information entre les équipes du développement durable, la GRC et les partenaires externes
- Documenter les éléments de base du SGdur, les processus et mettre les procédures à jour
- Établir et conserver des procédures pour effectuer le contrôle et l'archivage des documents
- Établir des mesures de contrôle opérationnelles pour la mise en œuvre, la surveillance et la présentation de rapports

Le SGdur permettra à la GRC d'équilibrer les engagements axés sur la société et l'environnement afin de montrer les résultats individuels dans chaque domaine d'engagement, y compris les interrelations.

Le personnel responsable de l'entretien du SGdur présentera un rapport sur les conclusions du programme de la vérification interne aux cadres supérieurs et fournira des recommandations visant à renforcer et à améliorer le SGdur. On conservera un dossier sur toutes les recommandations et les mesures prises.

### 6.1 PLANS D'ACTION

L'exercice de la chaîne des résultats, présenté lors de l'atelier de juin 2003, a servi à effectuer le suivi lors de l'atelier organisé en octobre par les gestionnaires régionaux afin d'élaborer des sous-cibles relativement auxquelles chaque région a choisi des activités précises. Les plans d'action régionaux montrent comment chaque groupe contribue aux cibles nationales pour contribuer à l'atteinte des objectifs à moyen terme et des buts à long terme. Chaque plan d'action précise les activités prioritaires, les ressources, les responsabilités, les coûts et les échéances relatives à chaque activité.

## 6.2 RÔLE ET AJUSTEMENT DE LA STRATÉGIE

Pour assurer la portée étendue de *Collectivités+ 2003* dans la GRC, il est important de comprendre le rôle et l'ajustement de la stratégie relativement au cycle de présentation des rapports et de responsabilisation. Dans certains domaines, *Collectivités+ 2003* complète les outils et les processus de planification des activités de la GRC et est conforme à la philosophie de la gestion moderne et des rapports. Les principaux outils du cycle de planification et de présentation des rapports de la GRC sont décrits par rapport à l'intégration de *Collectivités+ 2003* et comprennent ce qui suit :

- **Rapport sur les plans et les priorités** (RPP) : sert de plan de trois ans à l'organisation. *Collectivités+ 2003* est plus étroitement harmonisée aux priorités stratégiques de la GRC que pour les stratégies antérieures. Plus précisément, la concentration les Autochtones, les jeunes et les responsabilités des entreprises se rapportent tant au RPP qu'à *Collectivités+ 2003*.

- **Rapport ministériel sur le rendement** (RMR) : présente les réalisations de la GRC par rapport aux attentes de rendement définies dans le RPP. Le processus de présentation des rapports dans la SDD 2003 permettra de mieux coordonner les rapports entre les régions et l'administration centrale, ce qui permettra de communiquer plus facilement la valeur à l'organisation et aux Canadiens.

- **Fonction moderne de contrôleur** : la philosophie de gestion et l'outil de suivi qui assure l'intégration des renseignements sur le rendement financier et non financier dans le but de mieux gérer les risques. Cela nécessite un changement culturel, passant de l'accent sur les mesures de contrôle et la conformité à l'intendance rigoureuse de toutes les ressources (financières, humaines, environnementales et intellectuelles), qui est également essentiel à la réalisation de l'engagement dans *Collectivités+ 2003*.

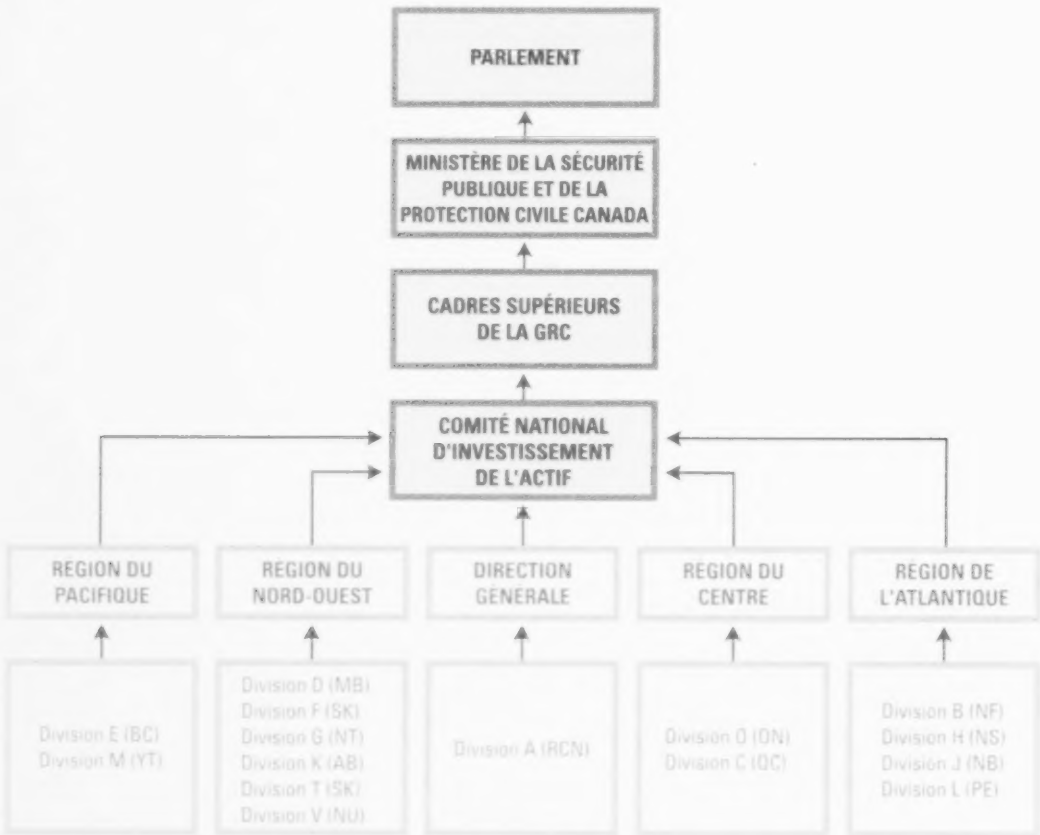
## 6.3 RELATION DU GROUPE DE TRAVAIL

Le mandat du Conseil national d'investissement de l'actif (CNIA) de la GRC, qui a été créé en 2003, est de surveiller l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie. Le conseil se compose de cinq directeurs régionaux de l'actif et des acquisitions, du directeur des Services nationaux à la clientèle, du directeur du programme de gestion de la stratégie d'investissement de l'actif, du directeur général de la direction de la gestion de l'actif, également président du conseil.

En boute de ligne, le directeur national est responsable de l'élaboration de la stratégie et en assure la mise en œuvre avec les directeurs régionaux. Le directeur national et les directeurs régionaux (Direction générale RCN, Atlantique, Pacifique, Nord-Ouest et Centre) doivent rendre compte des progrès dans leur région. En outre, il se peut qu'ils doivent collaborer aux activités communes et surveiller mutuellement leurs progrès. Les décisions qui nécessitent la consultation des cadres supérieurs sont approuvées par différents comités de gestion supérieure. La figure 4 présente un aperçu de haut niveau de la structure de présentation des rapports relativement aux stratégies de développement durable.

D'un point de vue fonctionnel, le secteur d'activité des Service internes appuie le développement et la mise en œuvre de la stratégie par deux secteurs de service, les ressources humaines et la gestion et la gestion générale. Cette dernière est responsable de bon nombre d'enjeux opérationnels, y compris les biens, la flotte et les acquisitions. En outre, elle facilite les efforts des gestionnaires visant à établir des liens entre les priorités stratégiques de l'organisation et les initiatives et priorités plus vastes du gouvernement. À ce jour, la gestion générale demeure la principale ressource de la GRC responsable du développement et de la mise en œuvre de stratégies de développement durable.

**FIGURE 4** STRUCTURE DE PRÉSENTATION DES RAPPORTS




## 6.4 ÉVALUATION ET RAPPORTS SUR LE RENDEMENT

Partout dans le monde, on reconnaît de plus en plus que les rapports sur le développement durable font état de la volonté des organisations à être responsables de leurs actions[22]. L'évaluation complète du rendement et la présentation de rapports exigent que les organismes fassent appel à un processus de développement durable continu et axé sur l'apprentissage. Bien que les besoins en matière de présentation de rapports doivent tenir compte des pratiques de gestion quotidiennes et respecter les cycles annuels exigés par le gouvernement, l'atteinte des cibles de développement durable prend souvent beaucoup de temps[23]. Pour s'assurer que les mesures progressent vers l'atteinte des objectifs de développement durable, la GRC a établi le cadre d'évaluation du rendement environnemental en 2000. Les cinq principaux éléments du cadre respectent les attentes de la CEDD ainsi que les principes de gestion judicieuse des projets. Les cinq éléments du cadre sont illustrés présentés comme suit :

22. World Business Council for Sustainable Development. *Rapport annuel*. Genève : World Business Council for Sustainable Development, 2003.
23. La gestion et la présentation de rapports sur le rendement environnemental du point de vue de la conformité dans des domaines tels que la prévention de la pollution et la réduction des déchets relèvent du programme de gestion environnementale de la GRC et ne font pas partie de *Collectivités+ 2003*.

**Indicateurs**

Les indicateurs permettent de répondre à la question « comment mesure-t-on nos progrès vers l'atteinte des cibles et comment démontre-t-on la valeur de nos résultats? ». Tout comme le tableau de bord prospectif, les indicateurs fournissent des données qui permettent d'accroître la motivation dans l'organisation et de vérifier la validité de la stratégie. Etant donné qu'un indicateur est essentiellement une « approximation », les concepts sociaux abstraits comme la peur du crime, la valeur ou l'efficacité doivent être traduits en des données observables et mesurables. L'atelier d'octobre 2003 a servi de forum à la GRC et lui a permis de compiler une banque de données sur les indicateurs liés à chaque cible. Les indicateurs seront précisés davantage et des sources de données seront repérées ou crées, s'il y a lieu.

**Système de collecte de l'information**

Le système actuel de suivi des données du SGEDD sera révisé dans le cadre de la fusion avec le SGdur. Ce système de données met en relief la méthode, la fréquence et les responsabilités relatives à la collecte de données. Il précise les responsabilités liées à la présentation des résultats et définit des étapes critiques pour la collecte et les rapports sur les indicateurs. Les régions doivent effectuer leurs propres activités et recueillir les données nécessaires pour assurer la viabilité des indicateurs.

**Système de présentation des rapports**

Les rapports annuels sur le rendement permettent de documenter les progrès et les résultats obtenus par rapport aux indicateurs cibles. L'inclusion de données dans le rapport annuel sur la stratégie sera utile à la présentation du RRM annuel.

**Mesures correctives**

Le repérage de la non-conformité, l'examen des progrès par la direction et l'analyse annuelle des enjeux permettent à la GRC de prendre les mesures correctives qui s'imposent afin que ses efforts continuent à progresser vers les buts établis dans *Collectivités+ 2003*. Les procédures de vérification interne seront appliquées pour s'assurer que le SGdur fonctionne le plus efficacement possible.

**Examen et amélioration**

L'examen du progrès des activités sera effectué dans les régions et des rapports seront présentés au CNIA afin qu'on puisse tenir compte des efforts de la GRC partout au Canada. Les résultats et les recommandations de chaque examen serviront à orienter l'amélioration continue de la mise en œuvre de la stratégie, y compris le cadre d'évaluation et de présentation des rapports.

La plus importante fonction du cadre est de permettre à la GRC d'évaluer ses réussites au cours de la mise en œuvre afin d'apporter rapidement des corrections si certains engagements stratégiques n'étaient pas étroitement harmonisés et liés aux activités.

# 7.0
# Consultations

Les consultations internes entre la Gestion générale et la gestion environnementale régionale nécessitent des téléconférences, des ateliers au printemps et à l'automne ainsi que des communications électroniques régulières. Les consultations avec les SPCCA représentent également une mobilisation visant à établir un point de départ logique pour intégrer *Collectivités+ 2003* au processus de planification des activités de la GRC. À la mi-2003, une réunion entre le centre de décision et les SPCCA a mené à la prise d'un engagement axé sur les collectivités autochtones et les jeunes dans *Collectivités+ 2003*.

Notre expérience auprès des SPCCA constitue un indicateur positif qui servira de modèle pour aborder les autres secteurs d'activité de la GRC au cours de la mise en œuvre à moyen terme de *Collectivités+ 2003*.

## 7.1 CONSULTATIONS AVEC LES AUTRES MINISTÈRES

Au fur et à mesure que les rôles et les responsabilités des gouvernements fédéral, provinciaux, territoriaux et autochtones continuent d'évoluer, on reconnaît de plus en plus le besoin de collaborer afin d'atteindre les objectifs de développement durable. Dans cette optique, on a accordé une grande importance au travail en collaboration avec les collectivités et les partenaires conseils à tous les niveaux lors de l'élaboration de *Collectivités+ 2003*.

Les régions communiquent sans cesse avec les clients et les intervenants et travaillent à l'évaluation des besoins et de l'orientation des services. En étendant la portée de *Collectivités+ 2003*, nous atteindrons un plus grand nombre de clients. Ce genre de consultation continue a été intégré aux plans d'action de *Collectivités+ 2003*, principalement dans les engagements harmonisés à la vision de la sécurité des foyers et des collectivités durables.

Conformément à la politique environnementale de la GRC, les consultations ont pris la forme de réunions et d'échange d'information sur l'élaboration de la stratégie avec les autres ministères, dont celui de la Sécurité publique et de la Protection civile Canada. Ces consultations ont jeté les bases d'un processus consultatif plus étendu à l'avenir. Plus précisément, la sensibilisation et l'apprentissage sur le développement durable, les jeunes, la sécurité et le mieux-être des collectivités autochtones semblent constituer des intérêts communs. Le point de concentration de chacun des ministères qui relèvent de la SPPCC (autrefois le Solliciteur général du Canada) affiche une participation commune à la sécurité publique comme suit :

- La sécurité des foyers et les collectivités durables (GRC)
- Le maintien d'une société, juste, paisible et équitable (SCC)
- La sécurité des Canadiens (SPPCC)

Les consultations, y compris les réunions en personne, les communications électroniques et téléphoniques, se poursuivront au cours de la mise en œuvre de *Collectivités+ 2003*. Au fur et à mesure que nous en saurons davantage sur les autres ministères, nous seront plus à même de comprendre ce qu'il reste à faire pour atteindre les buts communs, en partie ou en totalité. À partir des discussions

actuelles, il se peut que les partenaires doivent se concentrer sur les domaines suivants afin de former des partenariats efficaces à l'avenir : déterminer comment, où et quand recueillir des données de base (p. ex. renvoi aux renseignements que vous prévoyez mesurer), établir les voies de communication efficaces et complètes et créer un vocabulaire commun pour faciliter les discussions sur *Collectivités+ 2003* et le développement durable.

# 8.0
## Conclusion

La création de *Collectivités+ 2003* a été un jalon important dans la définition du développement durable à la GRC. L'accent mis sur les priorités des collectivités durables, l'intendance des ressources et les responsabilités de l'organisation permettra à la GRC d'introduire les principes du développement durable dans sa planification stratégique et dans ses opérations. Tout en soutenant notre objectif de Sécurité des foyers et des collectivités, *Collectivités+ 2003* représente un engagement renforcé de la part de la GRC envers la vision du Canada pour un avenir durable.

## ANNEXE 1 : MODÈLE DE LA CHAÎNE DES RÉSULTATS